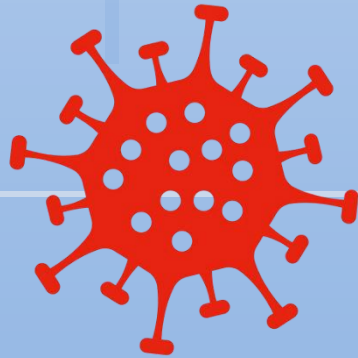




مدیریت تحول سازمانے

دکتر وحید پور شہابی

مہر ۱۳۹۹



فهرست مطالب

۱	مقدمه.....
۱	بحران کرونا در جهان.....
۱	کاهش رشد اقتصادی جهان.....
۲	کاهش ۷ تا ۲۰ درصدی مبادلات تجاری.....
۲	کاهش ۳۴ درصدی فروش پژو سیتروئن.....
۲	کاهش ۲۶ درصدی فروش رنو فرانسه.....
۳	روزهای خوب آمازون و رشد ۲۶ درصدی فروش.....
۱	ضرورت تغییر و تحول.....
۲	تحول سازمانی.....
۲	تعریف تحول سازمانی.....
۳	تغییر برنامه‌ریزی شده.....
۴	نمونه‌ای از انجام یک تحول برنامه‌ریزی شده.....
۶	مدل‌ها و نظریه‌های تغییر برنامه‌ریزی شده.....
۶	مدل تغییر سه مرحله‌ای «کرت لوین».....
۸	مدل کلی تغییر برنامه‌ریزی شده.....
۱۰	شخص فعال در توسعه سازمان.....
۱۰	چه کسی فعال توسعه سازمان محسوب می‌شود؟.....
۱۱	شایستگی‌های فعال اثربخش در توسعه سازمان.....
۱۳	نقش متخصص توسعه سازمان.....
۱۵	فرآیند توسعه سازمان.....
۱۵	ورود و بستن قرارداد.....
۱۵	ورود به رابطه توسعه سازمان.....
۱۶	۱- شفاف سازی مسائل سازمانی.....
۱۶	۲- تشخیص مشتری مرتبط.....
۱۷	۳- انتخاب فعال توسعه سازمان.....
۱۸	توسعه قرارداد.....
۱۸	۱- انتظارات متقابل.....
۱۸	۲- زمان و منابع.....
۱۹	۳- قوانین اساسی.....
۱۹	عارضه‌یابی سازمان‌ها.....
۱۹	عارضه‌یابی چیست؟.....
۲۰	عارضه‌یابی سیستم‌های سازمانی.....
۲۰	طراحی برنامه‌های تحول.....
۲۰	برنامه‌های تحول اثربخش چیستند؟.....
۲۱	چگونه یک برنامه تحول اثربخش را طراحی کنیم؟.....
۲۱	۱- شروط مرتبط با موقعیت تحول.....

۲۳ ۲- شروط مربوط به هدف تحول
۲۴ رهبری و مدیریت تحول
۲۴ مرور فعالیت های تحول
۲۵ ارزیابی و نهادینه سازی برنامه های تحول و توسعه سازمان
۲۵ ارزیابی برنامه های تحول توسعه سازمان
۲۵ نهادینه سازی برنامه های تحول
۲۶ مشخصه های برنامه تحول
۲۷ فرآیندهای نهادینه سازی
۲۸ نشانگرهای نهادینه سازی
۲۹ نیروهای داخلی و خارجی تغییر
۲۹ عوامل خارجی تغییر
۳۰ عوامل داخلی تغییر
۳۰ انواع تغییر
۳۱ نیروهای پیش برنده و بازدارنده تغییر
۳۳ دلایلی که افراد در مقابل تغییر مقاومت می ورزند
۳۴ استراتژی هایی برای کاهش نیروهای بازدارنده تغییر
۳۵ بهبود سازمانی
۳۵ بهبود سازمانی چیست؟
۳۵ تعاریف OD یا بهبود سازمانی
۳۸ سه نکته اساسی در تعاریف بهبود سازمان
۳۸ اهداف یک برنامه متعارف تحول یا بهبود سازمان کدامند؟
۳۹ سازمان های نوین و مدیریت نوین
۴۰ آینده پژوهی
۴۰ بی توجهی نسبت به آینده چه مشکلاتی به بار می آورد؟
۴۱ تعطیلی ارج
۴۳ مفهوم آینده
۴۵ انواع آینده
۴۵ تعریف آینده نگری
۴۵ تعریف آینده پژوهی
۴۶ تأثیر فرهنگ در آینده چیست؟
۴۶ اهداف آینده پژوهی کدامند؟
۴۷ آینده نگری چه اهمیتی دارد؟
۴۷ محدودیت های آینده نگری کدامند؟
۴۷ روش های مطالعه آینده
۴۸ ۱- تجزیه و تحلیل روند
۴۹ ۲- مدل سازی
۵۰ ۳- شبیه سازی یا بازی
۵۰ ۴- روش دلفی
۵۰ ۵- طوفان فکری

۵۱ سناریو.....	۶- سناریو.....
۵۱ اطاق فکر.....	۷- اطاق فکر.....
۵۳ تئوری آشوب (نظم در بی نظمی).....	تئوری آشوب (نظم در بی نظمی).....
۵۳ تئوری آشوب.....	تئوری آشوب.....
۵۵ اثر پروانه‌ای.....	۱- اثر پروانه‌ای.....
۵۵ خاصیت سازگاری پویا.....	۲- خاصیت سازگاری پویا.....
۵۶ خاصیت خودمانایی (خودهمانندی).....	۳- خاصیت خودمانایی (خودهمانندی).....
۵۷ خاصیت جاذبه‌های غریب.....	۴- خاصیت جاذبه‌های غریب.....
۵۸ نظریه قوی سیاه.....	نظریه قوی سیاه.....
۶۱ استراتژی اقیانوس آبی.....	استراتژی اقیانوس آبی.....
۶۲ فضای بازار جدید.....	فضای بازار جدید.....
۶۳ خلق مداوم اقیانوس‌های آبی.....	خلق مداوم اقیانوس‌های آبی.....
۶۴ حرکت از اقیانوس قرمز به اقیانوس آبی.....	حرکت از اقیانوس قرمز به اقیانوس آبی.....
۶۵ میزان تأثیر خلق اقیانوس‌های آبی.....	میزان تأثیر خلق اقیانوس‌های آبی.....
۶۶ تفاوت‌های اقیانوس آبی و اقیانوس قرمز.....	تفاوت‌های اقیانوس آبی و اقیانوس قرمز.....
۶۹ خلاقیت و نوآوری.....	خلاقیت و نوآوری.....
۷۰ انواع سازمان از نظر خلاقیت.....	انواع سازمان از نظر خلاقیت.....
۷۰ فنون خلاقیت و نوآوری.....	فنون خلاقیت و نوآوری.....
۷۰ ۱- تحرک مغزی.....	۱- تحرک مغزی.....
۷۱ ۲- ارتباط اجباری.....	۲- ارتباط اجباری.....
۷۱ ۳- گردش تخیلی.....	۳- گردش تخیلی.....
۷۱ ۴- سؤالات ایده برانگیز.....	۴- سؤالات ایده برانگیز.....
۷۳ ۵- تکنیک ۳-۵-۶ گروه اسمی.....	۵- تکنیک ۳-۵-۶ گروه اسمی.....
۷۳ ۶- الگو برداری از طبیعت.....	۶- الگو برداری از طبیعت.....
۷۳ ۷- تفکر موازی.....	۷- تفکر موازی.....
۷۵ تفاوت‌های شخصی در خلاقیت.....	تفاوت‌های شخصی در خلاقیت.....
۷۵ چگونه می‌توان خلاقیت و نوآوری را در سازمان تسهیل کرد؟.....	چگونه می‌توان خلاقیت و نوآوری را در سازمان تسهیل کرد؟.....
۷۸ استارت‌آپ Startup.....	استارت‌آپ Startup.....
۷۸ استارت‌آپ چیست؟.....	استارت‌آپ چیست؟.....
۷۹ یک مثال مرتبط برای دنیای استارت‌آپی.....	یک مثال مرتبط برای دنیای استارت‌آپی.....
۷۹ جایگاه نوآوری در استارت‌آپ‌ها.....	جایگاه نوآوری در استارت‌آپ‌ها.....
۸۰ طرز فکر استارت‌آپی.....	طرز فکر استارت‌آپی.....

منابع

- ۱- کتاب: بهبود و بازسازی سازمان (مدیریت تحول)، دکتر زهرا برومند - انتشارات جنگل
- ۲- کتاب: مدیریت تحول در سازمان، نوشته وندال فرنچ و سیسیل اچ بل، ترجمه الوانی و دانایی فرد، چاپ ۲۱، ۱۳۹۶، انتشارات صفار
- ۳- کتاب: مدیریت تحول، دکتر حبیب اله دعائی، میترا کاردانی، طیبه امین فر - انتشارات بیان هدایت نور
- ۴- کتاب: مبانی، اصول و روش‌های آینده پژوهی: دکتر ابراهیم حاجیانی - انتشارات دانشگاه امام صادق (ع)
- ۵- مقاله: تکنیک دلفی، نویسنده: خدیجه نصیریانی، پروانه اباذری
- ۶- کتاب: تئوری نظم در بی نظمی و مدیریت، دکتر سید مهدی الوانی، دکتر حسن دانایی فرد - انتشارات صفار-اشراقی
- ۷- کتاب: قوی سیاه؛ اندیشه وزی پیرامون ریسک، نسیم نیکلاس طالب - انتشارات آریانا قلم
- ۸- کتاب: استراتژی اقیانوس آبی، دبلیو چان کیم، رنه مابورنیا - انتشارات آریانا قلم
- ۹- کتاب تحول و توسعه سازمان، توماس جی. کامینگز و کریستوفر جی. وُرلی - ترجمه کوروش برارپور، انتشارات فرازاندیش سبز

مقدمه

بحران کرونا در جهان

اواخر سال ۲۰۱۹ که ویروس کرونا در ووهان چین جولان می‌داد، در خارج از چین کمتر کسی از این ویروس مرموز می‌ترسید، اما حالا این ویروس با وجود رعایت همه پروتکل‌ها، علاوه بر ابتلای ۳۷ میلیون نفر و جان‌باختن بیش از یک میلیون نفر در جهان، توانسته ضرر و زیان‌های زیادی به اقتصادهای جهان وارد کند. کاهش حجم تجارت خارجی، آسیب دیدن زنجیره تامین جهانی، کاهش تقاضای کالاها و کاهش تولید، افزایش بیکاری و از دست رفتن برخی مشاغل و فعالیت‌ها، افزایش سرسام‌آور هزینه درمانی دولت و خانوار، افزایش نرخ تورم، فشار بر منابع و مصارف بودجه، فشار بر نقدینگی بخش تولید و... ده‌ها پیامدی است که این ویروس مرموز فضای اقتصاد کلان و سفره معیشتی مردم جهان را تحت تاثیر قرار داده است.

بر اثر بحران کرونا، آسیب جدی به شرکت‌های آمریکایی و اروپایی وارد شده و شرکت‌های شرق و جنوب شرق تا حدودی از این آسیب‌ها در امان مانده‌اند. همچنین شرکت‌های حوزه فناوری و فروشگاه‌های آنلاین نه تنها آسیبی از شیوع کرونا ندیده‌اند، بلکه به جهت ماهیت فعالیت آنها، با رشد چشمگیر درآمد و فروش نیز مواجه بوده‌اند.

کاهش رشد اقتصادی جهان

شیوع ویروس کرونا علاوه بر آنکه رنج‌های فراوانی به مردم سراسر دنیا وارد کرده، اختلال در امور اقتصادی نیز از دیگر پیامدهای آن بوده است. کاهش فرصت‌های اشتغال و افزایش بیکاری، فراز و فرودهای بازارهای کالا، کاهش و رکود در بازار سفر و گردشگری و اختلال در زنجیره‌های تامین جهانی از مواردی است که مضاف بر صدمات جانی، موجب اختلال در اقتصادهای جهان شده است. گرچه آسیب‌پذیری برخی اقتصادها به لحاظ شرایط خاص آنها، از ویروس کرونا بیشتر بوده (همانند کشورهایی که درآمد آنها وابستگی زیادی به گردشگری و نفت و انرژی دارد)، اما آمارهای جهانی نشان می‌دهد هیچ اقتصادی اعم از کوچک و بزرگ، از آسیب‌های این ویروس مرموز در امان نمانده است. در این خصوص براساس آخرین پیش‌بینی (ژوئن ۲۰۲۰) صندوق بین‌المللی پول از دورنمای اقتصاد جهان، رشد اقتصاد جهان در پایان سال ۲۰۲۰ برابر با منفی ۴٫۹ درصد تخمین زده می‌شود که در مقایسه با رشد اقتصادی مثبت ۲٫۹ درصدی سال ۲۰۱۹، کاهش شدیدی را نشان می‌دهد.

کاهش ۷ تا ۲۰ درصدی مبادلات تجاری

در کنار کاهش رشد اقتصادی، دومین پیامد شیوع ویروس کرونا، کاهش قابل توجه حجم تجارت خارجی کشورهای جهان است. شیوع کروناویروس قبل از هرچیز یک فاجعه جهانی بود و علاوه بر اینکه بر زندگی صدها هزار نفر تاثیر گذاشته، با محدودیت‌های کرونایی و پروتکل‌های اعمال شده از سوی کشورهای مختلف و با کاهش مصرف و تقاضا در بازارها و همچنین توقف برخی کسب و کارها، موجب شده حجم تجارت کشورهای مختلف به طور قابل توجهی کاهش یابد.

بررسی‌ها نشان می‌دهد طی پنج ماهه سال ۲۰۲۰ (آخرین آمار منتشر شده در آمریکا)، حجم تجارت خارجی آمریکا حدود دو هزار و ۱۴۱ میلیارد دلار بوده که این میزان نسبت به رقم دو هزار و ۳۴۹ میلیارد دلاری مدت مشابه سال ۲۰۱۹ حدود ۸٫۸ درصد کاهش نشان می‌دهد. همچنین حجم واردات این کشور در پنج ماهه امسال به هزار و ۱۷۸ میلیارد دلار رسیده که در مقایسه با رقم هزار و ۳۰۳ میلیارد دلاری مدت مشابه سال ۲۰۱۹ کاهش ۱۰ درصدی را تجربه کرده است. صادرات آمریکا نیز طی این مدت به ۹۶۳ میلیارد و ۴۹۵ میلیون دلار رسیده که در مقایسه با رقم هزار و ۴۷ میلیارد دلاری پنج ماهه سال گذشته، کاهش ۸ درصدی را حکایت می‌کند.

کاهش ۳۴ درصدی فروش پژو سیتروئن

شرکت خودروسازی پژو سیتروئن (گروه پی‌اس‌ای) که تحت برندهای پژو، سیتروئن، دی‌اس، اوپل و واکسول خودروهای خود را عرضه می‌کند، از جمله شرکت‌های بزرگ فرانسه است که در سال ۱۹۷۶ راه‌اندازی شد. این شرکت هشتمین شرکت بزرگ خودروسازی جهان است که حتی با خودروسازان ایرانی نیز چندین سال فعالیت مشترک داشته است. بررسی صورت مالی ۶ ماهه اول سال ۲۰۲۰ این شرکت نشان می‌دهد درآمد شرکت طی نیمه اول امسال به ۲۵ میلیارد و ۱۲۰ میلیون یورو رسیده که نسبت به رقم ۳۸ میلیارد و ۳۴۰ میلیون یورویی مدت مشابه سال گذشته، کاهش ۳۴٫۵ درصدی را تجربه کرده است. همچنین به لحاظ تیراژ یا تعداد فروش نیز، طبق آمارهای ارائه شده از سوی شرکت، پژو سیتروئن طی نیمه اول امسال یک میلیون و ۳۳ هزار دستگاه خودرو در کل جهان به فروش رسانده که نسبت به مدت مشابه سال ۲۰۱۹ حکایت از کاهش ۴۵٫۷ درصدی دارد که در نوع خود بسیار قابل تأمل است.

کاهش ۲۶ درصدی فروش رنو فرانسه

رنو، دیگر غول خودروسازی فرانسه است که در زمینه ساخت انواع وسایل نقلیه تجاری، کامیون، تریلر، تراکتور، اتوبوس، اتوبوس و خودروهای برقی فعالیت می‌کند. این شرکت که در سال ۱۸۹۹ تاسیس شده، در کشورهای مختلف خط تولید داشته و غالب سهام شرکت رومانیایی داجیا، شرکت ترکیه‌ای اویاک-رنو، شرکت کره‌ای رنو سامسونگ موتورز را دارد و با شرکت‌های ایرانی نیز در دوره‌هایی مشارکت داشته است. بررسی صورت مالی ۶ ماهه ۲۰۲۰ این شرکت نشان می‌دهد

درآمد رنو در نیمه اول امسال به ۱۰ میلیارد و ۱۲۵ میلیون یورو رسیده که نسبت به رقم ۱۲ میلیارد و ۵۲۷ میلیون یورویی مدت مشابه سال ۲۰۱۹، کاهش ۱۹,۲ درصدی را نشان می‌دهد. همچنین طبق این آمارها، شرکت رنو طی نیمه اول امسال ۶۷۲ هزار و ۹۶۲ دستگاه خودرو (با احتساب قطعات منفصله کامل خودرو) به فروش رسانده که نسبت به تعداد ۹۰۸ هزار و ۴۰۲ دستگاه در مدت مشابه سال ۲۰۱۹، کاهش ۲۶ درصدی داشته است.

روزهای خوب آمازون و رشد ۲۶ درصدی فروش

آمازون یا آمازون دات کام، بزرگ‌ترین فروشگاه تجارت الکترونیک جهان است که در سال ۱۹۹۴ در آمریکا و توسط جف بزوس تاسیس شد. جف بزوس مالک این شرکت، ثروتمندترین فرد جهان است که دارایی‌های وی بیش از ۱۳۶ میلیارد دلار برآورد می‌شود. شرکت وی در حال حاضر طیف گسترده‌ای از کالاها و خدمات از کتاب، سی‌دی و دی‌وی‌دی، بسته‌های نرم‌افزاری تا تجهیزات الکترونیکی و وسایل خانگی گرفته تا کیف، کفش و انواع لباس را به فروش می‌رساند و از جهت گستردگی فعالیت و حجم فعالیت بزرگ‌ترین فروشگاه آنلاین جهان است. بررسی‌های آماری نشان می‌دهد کرونا با همه تلخی‌هایی که داشته، سودهای هنگفتی را عاید این فروشگاه آنلاین کرده است؛ به طوری که طبق صورت مالی سه ماهه ۲۰۲۰، فروش شرکت آمازون به ۷۵ میلیارد و ۴۵۲ میلیون دلار رسیده که این میزان ۱۵,۷ میلیارد دلار یا به عبارتی ۲۶,۴ درصد رشد نسبت به مدت مشابه سال ۲۰۱۹ نشان می‌دهد. طبق آمارهای صورت مالی شرکت آمازون، از ۷۵ میلیارد و ۴۵۲ میلیون دلار فروش این شرکت، ۴۱,۸ میلیارد دلار مربوط به فروش کالا و ۳۳,۶ میلیارد دلار نیز مربوط به فروش خدمات بوده است. همچنین طی سه ماهه امسال فروش کالا ۲۲ درصد و فروش خدمات نیز ۳۲ درصد رشد داشته است.

ما در جهانی زندگی می‌کنیم که از لحظه آغاز تا کنون بصورت مداوم در حال تغییر و تحول است!

به جرأت می‌توان گفت که بعد از جنگ جهانی دوم، هیچ واقعه تاریخی به این وسعت جهان را تحت تاثیر قرار نداده بود. البته آثار شیوع ویروس کووید ۱۹ از جهت تاثیر گذاری در سطح وسیعی از جهان دارای نقاط مشترک با جنگ جهانی دوم است، اما از لحاظ کیفیت و ماهیت به هیچ عنوان در یک حوزه قرار نمی‌گیرد، چرا که جنگ جهانی دوم تمامی موجودات زمین را در حوزه‌های درگیری دچار حوادث مخرب و ویرانگر قرار داد و انسان‌ها را همراه با محیط زیست آنها نابود می‌کرد، اما کووید ۱۹ در کنار حمله به انسان‌ها، به اعتقاد دانشمندان زیست‌شناسی، فرصتی حیاتی برای زمین فراهم آورد تا آسیب‌های غالباً انسان‌ساز به محیط‌های طبیعی ترمیم شود.

ضرورت تغییر و تحول

تغییرات سریع محیط‌های کاری، مدیریت مؤسسات را با چالش‌هایی مواجه نموده است. رفع چالش‌ها و حل مشکلات ناشی از این شرایط صرفاً با بکارگیری متخصصین بهسازی سازمان و استفاده از مهارت‌های آنان امکان‌پذیر می‌باشد.

تغییر باید به منظور ایجاد تحولات سازنده و مؤثر در سازمانها، طراحی و مدیریت شود. جهان امروز نیاز فزاینده به آن نوع از رهبری دارد که به ایجاد سازمانهایی که به سمت فعال کردن پتانسیل‌های خود می‌پردازند، بها دهد و در عین حال به حل بحرانها و شرایط اضطراری محیط کار بیندیشد.

در عصر حاضر، تحول، بازسازی و نوسازی یکی از ابعاد مهم سلامت سازمانی بوده و بنابراین، مدیریت تغییر در سازمانها یکی از مشکل‌ترین وظائف مدیران پیشرو است. در این عصر سازمانها به صورت فزاینده‌ای با محیط‌های پویا و در حال تغییر مواجهند و بنابراین، به منظور بقا و پویایی خود مجبورند که خود را با تغییرات محیطی سازگار سازند. با توجه به سرعت شتابنده تغییرات و تحولات علمی، تکنولوژیک، اجتماعی، فرهنگی و ... در عصر حاضر، سازمان‌هایی موفق و کارآمد محسوب می‌شوند که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی، بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونی‌ها را نیز در آینده پیش‌بینی کرده و قادر باشند که این تغییرات را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده‌ای بهتر هدایت کنند.

عوامل یا متغیرهای محیطی که موجب تغییر در سازمان می‌شوند عبارتند از:

- ۱) اندازه و بزرگی صنعت و رقابت، صنایع مربوطه؛
- ۲) عرضه کنندگان، تولید کنندگان، خدمات؛
- ۳) بازار کار، سازمان‌های کاریابی، دانشگاه‌ها، کارکنان سایر شرکت‌ها، اتحادیه‌های کاری؛
- ۴) بازار اوراق بهادار، بانک‌ها، صندوق‌های پس‌انداز، سازمان‌های خصوصی سرمایه‌گذاری؛
- ۵) مشتریان، ارباب رجوع، مصرف‌کنندگان بالقوه محصولات و خدمات؛
- ۶) روش‌های تولید، مراکز تحقیق، دستگاه‌های خودکار، مواد جدید؛
- ۷) رکود اقتصادی، نرخ بیکاری، نرخ تورم، نرخ سرمایه‌گذاری، نرخ رشد؛
- ۸) قوانین و مقررات، مالیات‌ها، خدمات، سیستم دولتی و امور سیاسی؛
- ۹) سن، ارزش‌ها و باورها، آداب، مذهب، اخلاق کاری؛
- ۱۰) رقابت با شرکت‌های خارجی، ورود به بازارهای خارجی، قوانین و مقررات گمرکی و نرخ ارز.

با وجود این مشاهدات و مطالعات نشان می‌دهد که بسیاری از سازمانها نه تنها نوآور و خلاق نیستند بلکه حتی در هماهنگی با تحولات و پیشرفتهای عصر حاضر نیز ناتوان مانده و اغلب با شیوه‌های ناکارآمد سنتی اداره می‌شوند. به عنوان نمونه «اندرو پتیگرو» پژوهشگر انگلیسی که در زمینه تصمیم‌گیریهای استراتژیک مطالعه کرده است، از خصوصیات ایستای سازمانها حیرت زده شده است و به این نتیجه رسیده است که به رغم تغییر پیوسته شرایط دنیا، اغلب سازمانها و شرکتها در ۱۰ سال گذشته زندگی می‌کنند و حدوداً ۱۰ سال از شرایط دنیا عقب هستند!

تحول سازمانی

تعریف تحول سازمانی

تحول سازمان فرایندی است برنامه‌ریزی شده و اصولی (نظام مند) که با بهره‌گیری از ارزشها و اصول علم رفتاری کاربردی در سازمانها، در پی افزایش اثر بخشی فردی و سازمانی است.

تحول سازمانی به عنوان یک نوع استراتژی بهسازی سازمان از اواخر دهه ۵۰ مطرح گردید. بنیاس در سال ۱۹۶۹ تحول سازمانی را این گونه تعریف می‌کند:

«تحول سازمانی، پاسخی برای تغییر و نوعی استراتژی پیچیده‌ی آموزشی برای تغییر باورها، نگرشها، ارزشها و ساختار سازمان به شمار می‌رود، به طوری که این عوامل بتوانند خود را با تکنولوژیها، بازارها و چالشهای جدید و همین طور با سرعت تغییر در شرایط و محیط، بهتر تطبیق دهند».

تحول سازمانی ماحصل علوم متفاوتی از جمله روانشناسی، انسان شناسی، جامعه‌شناسی، نظریه سیستمها، رفتار سازمانی، تئوری سازمان و علم مدیریت می‌باشد. حوزه‌هایی که تحول سازمانی می‌تواند در جهت بهبود شرایط موجود موثر واقع گردد عبارتند از:

- روحیه ضعیف،
- بهره‌وری پایین،
- کیفیت نامطلوب خدمات،
- تعارض بین افراد و بین گروهها،
- ساختار سازمانی نامناسب،
- تعارض بین اهداف واحدها،

- کم توجهی به خواسته‌های محیطی،
- سبک‌های نامناسب رهبری،
- اهداف بلند مدت و کوتاه مدت نامشخص و...

به‌طور کلی در مواردی که افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها به نحوی بهینه مورد استفاده قرار نمی‌گیرند، فرایند تحول سازمانی می‌تواند شرایط موجود را بهبود بخشد.

تغییر برنامه‌ریزی شده

در تعریف پدیده تغییر گفته شده است: تغییر، ایجاد هر چیزی است که با گذشته تفاوت داشته باشد. تغییر بدین معناست که وضعیت جدید امور با وضعیت سابق آنها فرق کند. بیشتر عوامل مسبب تغییر، در «خارج از سازمان» قرار دارند. عواملی نظیر مؤسسات دولتی، رقبا، فناوری‌های جدید، مشتریان، نیروهای بازار و به‌طور کلی جامعه، از این جمله‌اند. گاهی اوقات عوامل تغییر از «درون سازمان» نشأت می‌گیرند. به عنوان مثال، روی کار آمدن مدیر جدید، منسوخ شدن کالاها یا خدمات، جهت‌گیری‌های استراتژیک جدید، کاهش سودآوری و یا افزایش در نیروهای کاری مختلف از عوامل درونی مسبب تغییرند.

برای انجام تغییر، روش‌های مختلفی وجود دارند. برای مثال، تغییر می‌تواند با قصد قبلی (برنامه‌ریزی شده) یا تصادفی (غیربرنامه‌ریزی شده) صورت گیرد. میزان تغییر می‌تواند کم یا زیاد باشد. بر حسب گستردگی و وسعت آن، می‌تواند بر عناصر متعددی از سازمان، یا فقط بر تعداد محدودی از آنها اثر گذارد. تغییر می‌تواند سریع (ناگهانی و دفعه‌تاً) یا آهسته (تدریجی) محقق شود. وضعیت جدید ناشی از تغییر می‌تواند ماهیتی کاملاً متفاوت از حالت سابق داشته باشد (تغییر بنیادی) یا وضعیت جدید می‌تواند همان ماهیت اولیه همراه با شکل و ویژگی‌های جدیدی باشد (تغییر تدریجی).

توسعه جهانی، اقتصادی، و فناوری سبب شده است که تغییر، مشخصه غیرقابل اجتنابی از زندگی سازمانی باشد، اما می‌توان میان تغییری که در سازمان رخ می‌دهد با تغییری که اعضای سازمان را برنامه‌ریزی می‌کنند تمایز قائل شد. در این درس، منظور ما از تغییر همان تغییر برنامه‌ریزی شده است. در توسعه سازمان تمرکز بر تغییری است که اثربخشی سازمان را افزایش دهد. این کار توسط مدیران آغاز و اجرا می‌شود و اغلب با کمک فرد فعالی در زمینه OD^۱ از داخل یا خارج سازمان، انجام می‌شود. سازمان‌ها می‌توانند از تغییر برنامه‌ریزی شده برای حل مسائل، یادگیری از تجارب، بازسازی ادراکات مشترک، هماهنگی با تغییرات محیطی خارجی، بهبود عملکرد و اثرگذاری بر تغییرات آینده استفاده کنند.

همه رویکرد های OD برای تغییر برنامه‌ریزی شده به تعدادی تئوری اتکا می‌کنند این تئوری‌ها، فازهای متفاوتی را توصیف می‌کنند که تغییر برنامه ریزی شده می‌تواند از طریق آنها بر سازمان تاثیر گذارد و فرآیند اعمال روش‌های OD را تشریح می‌کنند تا به اعضای سازمان کمک کنند تا تغییر را مدیریت کنند.

نمونه‌ای از انجام یک تحول برنامه‌ریزی شده

شرکت تولیدی «هاروود»^۲ یکی از رقبای خود «شرکت ولدون»^۳ را در اول ژانویه ۱۹۶۲ تحت تسلط خود درآورد. هر دو شرکت لباس منزل تولید می‌کردند و با حدود ۳۰ سال عمر، هر کدام حدود ۱۰۰۰ کارمند در اختیار داشتند. هاروود یک سازمان سودآور و سالم بود؛ ولی ولدون چنین نبود. صاحبان جدید دو شرکت و همه کارکنان معتقد بودند دو سازمان اختلاف‌هایی با هم دارند که کم‌کم آشکار شد. از جمله:

- سبک مدیریت هاروود به طرف سیستم ۴ لیکرت (مشارکتی، دموکراتیک، و گروه محوری) گرایش داشت و کارکنان بر اساس این سبک سازماندهی می‌شدند.
- سبک مدیریت ولدون به سیستم ۱ لیکرت (مستبدانه، کنترل کننده و قدرت فرمانبرداری محوری) نزدیک بود.

سیستم های مدیریت لیکرت

- سیستم ۱ - این نوع مدیریت، به زیردستان هیچ اطمینان و اعتمادی ندارد زیرا که آنها را به ندرت در فراگرد تصمیم‌گیری شرکت می‌دهد.
- سیستم ۲- این نوع مدیریت، اعتماد و اطمینان توأم با مدارایی نظیر اعتماد و اطمینان ارباب به خدمتکار، نسبت به زیردستان دارد.
- سیستم ۳- این مدیریت اطمینان و اعتماد قابل توجه ولی نه کامل، به زیردستان دارد.
- سیستم ۴- در این نوع مدیریت، اعتماد و اطمینان کاملی نسبت به زیردستان ابراز می‌شود.

صاحبان جدید تصمیم گرفتند که فلسفه و سبک مدیریت ولدون را به سمت سیستم ۴ سوق دهند، به این سبب از پژوهشگران «انستیتوی تحقیقات اجتماعی دانشگاه میشیگان» کمک خواستند.

فعالیت‌های تغییر در اوایل سال ۱۹۶۲ میلادی شروع و در اواخر سال ۱۹۶۴ خاتمه یافت. سال ۱۹۶۳ دوره شدیدترین تمرین‌ها بود. برنامه تغییر از سه مرحله هم‌پوشی تشکیل شده بود:

- (۱) حمایت از منابع انسانی کارخانه ولدون
- (۲) انجام یک برنامه بهبود وسیع با ماهیت فنی - مهندسی در جهت بهبود تسهیل‌کننده‌های کار کارخانه و به طور کلی فرآیندهای کار
- (۳) تغییر سیستم و الگوهای روابط بین افراد سیستم ۱ به ۴

² Harwood

³ Weldon

رفتارها به سمت بهبود تسهیلات کارخانه و جریان کار جهت‌گیری شد که کار عظیمی بود. اساسی‌ترین تغییر، تحول در سطح کل جریان کار سازمان بود (تغییر از یک سیستم تولید مخلوط به یک سیستم واحد تولید). خطوط تولید سیستم واحد برای آسان تر شدن تنظیم برنامه و کنترل جریان کار به واحدها برده شد. سفارش‌های فروش و تاریخ حمل کالاها برای اداره شغل‌های قدیمی‌تر و تغییرات کمتر شغل‌ها، تغییر کرد. سیستم‌های ضبط مدارک جدید معرفی و در دسترس مدیران خط اول قرار گرفت. واحد حمل در رابطه با جریان کار کاملاً تغییر یافت و یک سیستم پرداخت حقوق متفاوت به وجود آمد. اتاق برش اصلاح گردید و معیارهای کار تعیین شد. پرداخت‌های تشویقی در اتاق برش تعیین گردید. در نتیجه هر فرد و هر شغل در کارخانه از تأثیر تغییر بی‌نصیب و مصون نماند. تمام این تغییرات چیزی حدود بیش از ۱۲ ماه طول کشید.

رفتارهای جهت‌گیری شده به طرف تغییر سیستم اجتماعی، بسیار وسیع بودند. اغلب این رفتارها پس از تغییرات مهندسی انجام شد. چهار مشخصه عمده وجود داشت: توسعه مدیریت مشارکتی در همه سطوح کارخانه؛ ترک عادت‌های قدیمی مدیران (مانند پنهان‌کاری)؛ توسعه سرمایه اجتماعی (ایجاد اعتماد بین کارکنان و مدیران)، ایجاد همکاری و تعاون؛ ابتکار حل مشکل گروهی و مشارکت همه گروه‌هایی کار در کارخانه؛ مسئولیت دادن و تفویض اختیار و خلاصه برقراری جریان ارتباطات از پایین به بالا. فن‌های ویژه مورد استفاده عبارت بودند از:

دایر شدن یک بخش جدید پرسنلی؛ بررسی‌های طرز تلقی کارکنان؛ معرفی طرح‌های پرداخت تشویقی، ترتیب جلسه‌های آموزش حساسیت با شرکت همه مدیران؛ آموزش فلسفه سیستم ۴ مدیریت به همه مدیران؛ تشکیل جلسه‌های حل مشکل برای کارورزان و رؤسای بلافصل آنها برای طرح مشکلات و یافتن راه‌حل‌های بهبود کار؛ ترتیب یک برنامه آموزشی موقتی برای جایجایی برنامه آموزشی غیراثربخش قدیمی؛ آغاز برنامه بهبود با کمک مربی و مشاور با استانداردهای جدید؛ خاتمه دادن به کار افراد غایب و کارکنان با عملکرد پایین با خط‌مشی‌های جدید. به علاوه در حین اجرای برنامه بهبود، افزایش میزان حقوق حداقل دولتی و بالاخره کارخانه زیر نظر اتحادیه رفت.

طرح تحقیق شامل محاسبه‌های وسیع قبل و بعد از برنامه بود که بسیار وقت‌گیر بود. این گونه سنجش‌ها به طرز مشابهی در کارخانه هاروود به عنوان گروه کنترل انجام شد. اندازه‌گیری‌های متنوعی استفاده شد، داده‌های سخت درخصوص موضوعاتی چون غیبت، گردش کار، بهره‌وری و داده‌های نرم در خصوص طرز تلقی‌ها و ادراک بود. تحلیل داده‌ها دقیق و گسترده بود به طوری که پژوهشگران به سختی توانستند تأثیر رفتارهای مختلف را در افراد خنثی کنند.

نتایج کار نشان می‌داد که کارآیی تولید از پاییز ۱۹۶۲ تا ۱۹۶۴ به نحو چشمگیری افزایش یافت، بهره‌وری از ۸۵ درصد به ۱۱۵ درصد استاندارد رسید. گردش کار از ماهیانه ۱۰٪ به ماهیانه ۴٪ کاهش یافت. غیبت از ۶٪ به ۳٪ تنزل پیدا کرد. در رابطه با سوددهی بازگشت سرمایه از ۱۵-a در سال ۱۹۶۲ به ۱۷+a درصد در سال ۱۹۶۴ تغییر یافت.

تغییرات طرز تلقی اندازه‌گیری شد، به طور کلی تمرکز روی رضایت از شرکت و کار، پرداخت حقوق، انتظارات از آینده و این‌گونه مسائل بود. در کل تغییرات در طرز تلقی در حد متوسط به بالا بود.

این‌ها نتایج یک برنامه وسیع تغییر بود که به دقت سنجیده شده بود. برنامه‌های تحقیق سهم مهمی در افزودن دانش علوم رفتاری دارند.

چهار سال و نیم پس از پایان این برنامه، دو دانشمند در سال ۱۹۶۹ یک مطالعه در کارخانه ولدون انجام دادند. هدفشان این بود که ببینند اثر برنامه باقی مانده یا خیر؟ داده‌ها از طریق توزیع پرسشنامه بین مدیران، رؤسا و نمونه‌ای از کارکنان جمع‌آوری گردید. نتیجه این بود که دریافت‌های مثبت در طرز تلقی کارکنان باقی مانده و در بعضی موارد حتی بهبود هم یافته است. مدیران و رؤسای واحدها مشاهده نمودند که شرکت در حال نزدیک شدن به سیستم مشارکتی ایده آل (سیستم ۴) است.

برنامه تغییر ولدون در موارد چندی تغییراتی بوجود آورده که حتی پس از خاتمه یافتن رسمی برنامه پس از سال‌ها اثرات آن هنوز باقی مانده و در بعضی موارد بهبود و گسترش هم یافته است.

مدل‌ها و نظریه‌های تغییر برنامه‌ریزی شده

تحول سازمان، نوعی تغییر برنامه‌ریزی شده است که در بافت سازمان صورت می‌گیرد. تکامل مدل‌های تغییر برنامه‌ریزی شده، توسعه و تکامل تحول سازمان را تسهیل کرده است. در اینجا برآنیم تا چارچوبی برای اندیشه‌ورزی در مورد تغییر برنامه‌ریزی شده ارائه دهیم و این مهم را از طریق ارائه و بررسی چندین مدل انجام می‌دهیم.

مدل تغییر سه مرحله‌ای «کرت لوین»

یکی از اولین مدل‌های اساسی تغییر برنامه‌ریزی شده، توسط کرت لوین ارائه شد. وی تغییر را اصلاح نیروهای تلقی کرد که باعث ثبات رفتار سیستم می‌شوند. در هر لحظه از زمان، مجموعه‌ای خاص از رفتارها، ناشی از دو گروه نیرو می‌باشند: ۱. نیروهایی که می‌کوشند تا حالت را ثابت نگه دارند؛ و ۲. نیروهایی که ما را به سمت تغییر سوق می‌دهند. زمانی که این ۲ نیرو با هم مساوی باشند، رفتار فعلی سیستم، رفتاری خواهد بود که لوین آن را حالت «تعادل شبه ساکن» می‌نامد. شخص برای تغییر این حالت تعادلی می‌تواند نیروهایی را افزایش دهد که ما را به سمت تغییر سوق می‌دهند و نیروهایی که حالت فعلی را حفظ می‌کنند کاهش داده و یا ترکیبی از این دو کار را انجام دهد. برای مثال، سطح کارکرد گروه کاری می‌تواند ثابت باشد زیرا آن دسته از هنجارهای گروهی که این سطح را حفظ می‌کنند برابر با فشار سرپرست برای تغییر سطح و رفتن به سطوح بالاتر است. با تغییر هنجارهای گروه و تشویق آنها به دسترسی به سطوح بالاتر عملکرد و یا با افزایش فشار سرپرست برای تولید در سطح بالاتر می‌توان این سطح را افزایش داد. لوین معتقد بود که اصلاح نیروهایی که حالت فعلی

را حفظ می‌کنند در مقایسه با افزایش نیروهای متمایل به تغییر، باعث ایجاد تنش و مقاومت کمتر و در نتیجه راهبرد تغییر کاراتری می‌شود.

لویین، مدل سه مرحله‌ای برای تغییر برنامه‌ریزی شده تهیه نمود که نشان می‌دهد چگونه باید فرآیند تغییر را شروع، مدیریت و تثبیت نمود. قبل از بررسی مراحل سه‌گانه این نکته اهمیت دارد که فرضیه‌های مربوط به این مدل را مشخص نماییم:

۱) لازمه فرآیند تغییر، آموزش و یادگیری مطالب جدید و در عین حال عدم ادامه نگرش‌ها، رفتارها، یا کارهای فعلی سازمان می‌باشد.

۲) تغییر واقع نمی‌شود مگر آنکه انگیزه تغییر وجود داشته باشد. معمولاً این مرحله مشکل‌ترین بخش فرآیند تغییر است.

۳) کارکنان عنصر اصلی تمامی تغییرات سازمانی هستند. هر تغییری در ساختار، کار گروهی، سیستم‌های پاداش و طراحی شغل مستلزم تغییر افراد است.

۴) مقاومت در مقابل تغییر، حتی وقتی اهداف تغییر خیلی هم مطلوب باشند بروز می‌کند.

۵) لازمه تغییر مؤثر و کارآمد، تقویت رفتارها، نگرش‌ها، وظایف جدی سازمانی است.

سه مرحله تغییر لویین

۱) در مرحله اول «آزاد شدن» صورت می‌گیرد. هدف این مرحله ایجاد انگیزش برای آماده سازی تغییر است. در اغلب موارد برای اجرای تحول، این مرحله با این وضعیت آغاز می‌شود: ابراز نارضایتی از وضعیت موجود و شناسایی وضعیتی بهتر یا مطلوب. جنبه مهم چارچوبی که «لویین» ارائه می‌دهد تمرکز روی تغییر دادن افرادی است که در سازمان همواره مخالف تغییرند و برای فائق آمدن بر مقاومت آنها به رهبر نیاز است (بنابراین، حمایت مدیریت ارشد سازمان و درگیر نمودن او در فرآیند تغییر است). این گام معمولاً شامل کاهش فاکتورهای حفظ‌کننده رفتار سازمان و کاهش سطح فعلی آن است. خروج از انجماد گاهی از طریق فرآیند «عدم تصدیق روانشناسانه» انجام می‌شود. با ارائه اطلاعاتی که بیانگر اختلاف رفتارهای مطلوب اعضای سازمان و رفتارهای فعلی است، می‌توان اعضای سازمان را تشویق به درگیر شدن در فعالیت‌های تغییر کرد.

۲) دومین مرحله در مدل لویین، «حرکت» است که این مرحله ایجاد تغییر و پرداختن به رفتارهای جدید برای رسیدن به وضعیت مطلوب است. مهم این است که افراد برای تغییر احساس نیاز کنند تا بتوانند قدم‌های بعدی را بردارند. این گام رفتار سازمان، دپارتمان، یا افراد را به سطح جدید سوق می‌دهد. این گام شامل مداخله در سیستم به منظور توسعه رفتارها، ارزش‌ها و نگرش‌های جدید از طریق تغییر در ساختار و فرآیندهای سازمان است.

۳) مرحله سوم، «بازبستن» است. در این مرحله نیازمند سیستم یا فرایندی است که بتواند وضعیت جدید را نگهدارد. این گام سازمان را در سطح تعادلی جدید تثبیت می‌کند و غالباً با بهره‌گیری از مکانیسم‌های حمایتی انجام می‌شود که حالت‌های جدید سازمان نظیر فرهنگ، هنجارها، خط مشی و ساختارها را تقویت می‌کند. در تحول سازمانی مرحله «بازبستن» مانند برنامه‌ریزی جدیدی برای پاداش و قدرشناسی است، که با تحقیق درخصوص فرهنگ سازمانی مربوطه برای تقویت یک سلسله رفتارهای جدید، رهبری مناسب نیاز است. چون با وجود ظهور رفتارهای جدید این احتمال وجود دارد که دیر نیاید.

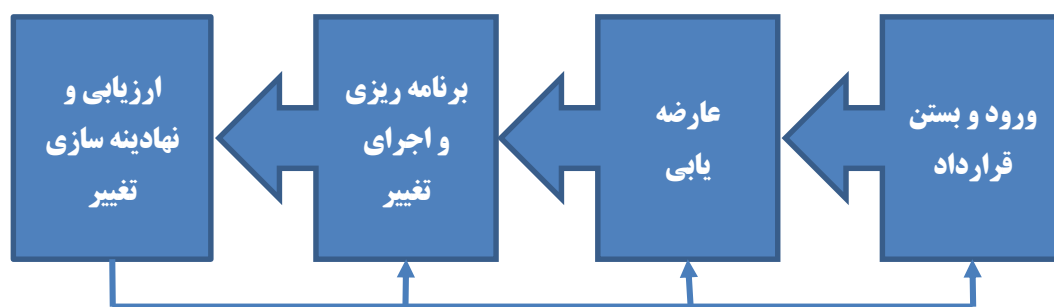
فرض کنید فردی سیگاری می‌خواهد سیگار کشیدن را ترک کند. براساس این مدل، وی باید از رفتار پیشین (سیگار کشیدن) دست بردارد، یعنی باور کند سیگار کشیدن برای وی مضر است و بنابراین، کشیدن سیگار را متوقف کند. آنگاه حرکت به طرف رفتار جدید؛ یعنی رفتارش را از حالتی که افراد سیگاری دارند به رفتار یک شخص غیرسیگاری تغییر دهد. نهایتاً رفتاری که دلالت بر ترک سیگار دارد چنان باید دائمی شود که سیگار نکشیدن به صورت نقطه تعادل جدید درآید.

«لویین» سه شیوه‌ای را که تغییر سازمانی به وسیله آنها می‌تواند انجام شود را مشخص می‌کند:

- ۱) تغییر دادن افرادی که در سازمان مشغول کارند (مهارت‌ها، ارزش‌ها، طرز تلقی‌ها و نهایتاً رفتارشان) با توجه به تغییر سازمانی ابزاری.
- ۲) تغییر ساختارها و سیستم‌های سازمانی مختلف (سیستم‌های پاداش، روابط گزارش‌دهی، و طراحی شغل).
- ۳) تغییر دادن مستقیم جو سازمانی یا سبک بین فردی (چگونه افراد غالباً با یکدیگر در تعامل‌اند، چگونه تعارض اداره می‌شود، چطور تصمیم‌ها گرفته می‌شود).

مدل کلی تغییر برنامه ریزی شده

مدل کلی برای تغییر برنامه ریزی شده، ۴ فعالیت اساسی را توصیف می‌کند که اعضای سازمان و فعالان OD با کمک و همکاری یکدیگر برای توسعه سازمان انجام می‌دهند.



مدل کلی تغییر برنامه‌ریزی شده

۱- ورود و قرارداد

اولین مجموعه از فعالیت‌ها در تغییر برنامه ریزی شده، ورود و قرار داده است. این رویدادها در موارد متعدد به مدیر کمک می‌کنند. این موارد عبارتند از اینکه آیا مدیر قصد درگیر شدن بیشتر در برنامه تغییر برنامه ریزی شده را دارد یا خیر؟ و آیا منابعی را به این فرایند تخصیص می‌دهد یا خیر؟ ورود به سازمان مستلزم گردآوری داده‌های اولیه برای درک مشکلات سازمان و یا فرصت‌های مثبت است. بعد از گردآوری این اطلاعات، مسائل یا فرصت‌ها با مدیران و دیگر اعضای سازمان بحث می‌شود تا پیرامون تغییر برنامه ریزی شده توافق یا قراردادی منعقد شود. این قرارداد، فعالیت‌های تغییر در آینده، منابعی را که باید به فرآیندها تخصیص یابد و نحوه مشارکت اعضای سازمان و فعالان OD را مشخص می‌کند. سازمان‌ها در بسیاری از موارد از فاز اولیه تغییر برنامه ریزی شده فراتر نمی‌روند زیرا عدم توافق‌هایی در مورد نیاز به تغییر سطحی و محدودیت منابع ایجاد شده و ممکن است این تصور پیش آید که دیگر روش‌های تغییر، امکان پذیرتر می‌باشند. زمانی که از OD در موارد غیر سنتی و بین‌المللی استفاده می‌شود، فرایند ورود و قرارداد باید نسبت به بافتی که تغییر در آن رخ می‌دهد حساس باشد.

۲- عارضه‌یابی

در این فاز از تغییر برنامه ریزی شده، سیستم مشتری به دقت مطالعه می‌شود. عارضه‌یابی در مورد مسائل سازمانی و علل و پیامدهای آن تمرکز کرده و ویژگی‌های مثبت سازمان را شناسایی می‌کند. فرآیند ارزیابی از مهمترین فعالیت‌های OD است. این فرایند شامل انتخاب مدلی مناسب برای درک سازمان و گردآوری، تحلیل و بازخورد اطلاعات به مدیران و اعضای سازمان در مورد مسائل یا فرصت‌های موجود است. گردآوری، تحلیل و بازخورد داده‌ها، فعالیت‌های اساسی تغییر در فاز عارضه‌یابی به شمار می‌رود.

۳- برنامه ریزی و پیاده‌سازی تغییر

در این فاز، اعضای سازمان و فعالان، برنامه‌های OD را طراحی و پیاده‌سازی می‌کنند. آنها برای رسیدن به چشم‌انداز یا اهداف سازمانی، این برنامه‌ها را طراحی می‌کنند و برای پیاده‌سازی این برنامه‌ها، عملیاتی را انجام می‌دهند. در طراحی برنامه‌ها، معیارهای متعددی وجود دارد که عبارت است از: آمادگی سازمان برای تغییر، قابلیت‌های فعلی تغییر در سازمان، فرهنگ تغییر و توزیع قدرت و مهارت و توانایی عوامل تغییر. بر اساس خروجی‌های فازها عارضه‌یابی ۴ نوع عمده برنامه تغییر در OD وجود دارد:

- ۱) برنامه‌های فرآیند انسانی در سطح کل سیستم، گروه و سطوح فردی،
- ۲) برنامه‌هایی که ساختار و فناوری سازمان را اصلاح می‌کند،
- ۳) برنامه‌های منابع انسانی که به دنبال بهبود عملکرد و حسن نیت اعضای سازمان است،

۴) برنامه‌های راهبردی که شامل مدیریت رابطه سازمان با محیط خارجی، ساختار داخلی و فرایندهای مورد نیاز حمایت از راهبردهای تجاری است.

۴- ارزیابی و نهادینه سازی تغییر

فاز آخر تغییر برنامه ریزی شده، ارزیابی اثرات برنامه و مدیریت نهادینه سازی برنامه های موفق تغییر است. ارائه بازخورد به اعضای سازمان در مورد نتایج برنامه، اطلاعاتی را ارائه می‌دهد که بیانگر ادامه، اصلاح و یا تعویق اصلاحات است. نهادینه سازی تغییرات موفق شامل تقویت مجدد آنها از طریق بازخورد، پاداش و آموزش است.

شخص فعال در توسعه سازمان

فعالان توسعه سازمان را مشاوران داخلی یا خارجی می‌نامند که خدمات تخصصی یعنی عارضه‌یابی مسائل، توسعه و ارائه راه حل‌ها و کمک به پیاده سازی آن‌ها را ارائه می‌دهند. دیدگاه‌های اخیر، این حوزه را به نحوی توسعه داده‌اند که تخصص‌های مرتبط با توسعه سازمان، نظیر: روانشناسی صنعتی و تئوری سازمانی و نیز مدیرانی که نحوه اجرای توسعه سازمان را برای تحول و توسعه دپارتمان خود یاد گرفته‌اند نیز جزء فعالان توسعه سازمان به شمار آیند.

در نظریات و تحقیقات مطالعاتی، بر مهارت‌ها و دانش‌های مورد نیاز فرد فعال اثربخش در توسعه سازمان، تاکید شده است. این مطالعات، فهرستی فراگیر از مهارت‌ها و دانش‌هایی را ارائه می‌دهند که همه فعالان اثربخش توسعه سازمان باید دارای آنها باشند.

توسعه سازمان بر افرادی متمرکز است که در مورد حرفه‌ای خاص تخصص دارند و به نقش و وظایف خود آگاهند. نقش توسعه سازمان را می‌توان در ارتباط با جایگاه فعالان این زمینه توصیف کرد: این فعالان درون و بیرون سازمان فعالیت می‌کنند و یا متعلق به تیمی مشتمل از مشاوران داخلی و خارجی می‌باشند. نقش توسعه سازمان را می‌توان از نقطه نظر میزان در حاشیه بودن آن برای سازمان، تقاضای احساسی فعالان و یا محل قرارگیری آن در طیفی که دو انتهای آن مشتری محور و مشاور محور است ارزیابی کرد.

چه کسی فعال توسعه سازمان محسوب می‌شود؟

واژه «فعال توسعه سازمان» به سه گروه افراد اطلاق می‌شود. واضح‌ترین گروه فعالان توسعه سازمان افرادی هستند که در توسعه سازمان به صورت حرفه‌ای تخصص دارند. آنها می‌توانند مشاوران داخلی و خارجی باشند که خدمات تخصصی را به مشتری سازمانی خود، یعنی مدیران ارشد دپارتمان‌های کاری و کارگری و گروه‌های کارگری ارائه می‌دهند. فعالان توسعه سازمان به طور سنتی در مجموعه‌ای از ارزش‌های بشری که ارتباطات باز، مشارکت کارکنان و رشد و توسعه شخصی را گسترش می‌دهد، سهم می‌باشند. آنها در فرآیند اجتماعی سازمان‌ها، از جمله پویایی‌های گروهی، تصمیم‌گیری و ارتباطات، آموزش می‌بینند و دارای مهارت و تجربیات متفاوتی می‌باشند. در سال‌های اخیر، افراد متخصص

در توسعه سازمان، مجموعه ارزش‌ها و مهارت‌های خود را به نحوی توسعه داده‌اند که اثربخشی، رقابت‌پذیری و نتایج رده‌های پایینی سازمان را بیشتر مورد توجه قرار داده و توجه بیشتری به بخش‌های راهبردی ساختاری و فنی سازمان داشته باشند. این توسعه که در پاسخ به نیازهای رقابتی سازمان است، سبب ظهور مجموعه‌ای متنوع تر از فعالان توسعه سازمان شده و سازمان را با این فشارها سازگار می‌کند.

دوم آنکه واژه فعال توسعه سازمان در مورد افرادی به کار می‌رود که در زمینه‌های مرتبط با توسعه سازمان نظیر: سیستم‌های پاداش، طراحی سازمان، کیفیت فراگیر، فناوری اطلاعات و راهبرد تجاری، تخصص دارند. این زمینه‌های مبتنی بر محتوا با فراگیرتر شدن پروژه‌های توسعه سازمان که مشخصه‌ها و بخش‌های مختلف سازمان را در بر می‌گیرد، به شدت در حال یکپارچه شدن با جهت‌گیری فرایند توسعه سازمان می‌باشند. متخصصان زمینه‌های مرتبط با توسعه سازمان غالباً با ارزش‌های سنتی توسعه سازمان آشنا نیستند و آموزش و تجربه فراوانی در زمینه توسعه سازمان ندارند. آنها در حوزه‌های تخصصی خود نظیر: روابط صنعتی، مشاوره مدیریت، سیستم‌های اطلاعاتی، مراقبت‌های بهداشتی، و طراحی مشاغل، آموزش دیده و با تجربه می‌باشند. آنها از شایستگی تخصصی خود در فرآیندهای توسعه سازمان برای اجرای تحول و طراحی آن استفاده می‌کنند و از فعالان توسعه سازمان به شمار می‌روند. این افراد شایستگی‌های خود در زمینه توسعه سازمان برای ارتقاء زمینه تخصصی فعالیت‌هایشان استفاده می‌کنند و به تمرین توسعه سازمان می‌پردازند. آنها با نگرش توسعه سازمان به مسائلی نظیر: سیستم‌های پاداش، طراحی مشاغل، روابط کاری، برنامه‌ریزی راهبردی توجه می‌کنند.

سوم آنکه واژه فعال توسعه سازمان به تعداد رو به رشدی از مدیران و رهبران اجرایی اطلاق می‌شود که در توسعه سازمان شایستگی کسب کرده و از آن برای کارهای خود استفاده می‌کنند. مطالعات و مقالات اخیر نشان می‌دهند که رشد آن دسته از فعالیت‌های توسعه سازمانی که توسط مدیران فعال در این زمینه اجرا می‌شود، فزاینده است. آنها بر این عقیده‌اند که تغییرات پرشتابی که امروز بر سازمان‌ها اثر می‌گذارد، محوریت مدیران را در مدیریت تحول برجسته کرده است. همچنین، توسعه سازمان باید به مهارتی عمومی برای مدیران تبدیل شود.

تمایز میان سه گروه از فعالان توسعه سازمان سخت است. تعداد روزافزونی از مدیران به صورت موقت و دائم به حرفه توسعه سازمان وارد شده‌اند. تعداد فعالان توسعه سازمانی که در حال کسب شایستگی حرفه‌ای در تخصص‌های مرتبطی نظیر مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار، سیستم‌های پاداش و طراحی سازمان می‌باشد در حال افزایش است.

شایستگی‌های فعال اثربخش در توسعه سازمان

بسیاری از ادبیات موجود در زمینه شایستگی‌های فعال اثربخش توسعه سازمان، ترکیبی از ویژگی‌های شخصیتی، تجارب، دانش، و مهارت‌های لازم برای فعالیت اثربخش را آشکار کرده است. برای مثال، در تحقیقات انجام شده در زمینه ویژگی‌های فعالان موفق تحول، فهرستی از ویژگی‌ها و قابلیت‌ها مشخص شده است که عبارتند از: قابلیت عارضه‌یابی،

دانش اساسی از تکنیک‌های علوم رفتاری، همدلی، دانش تئوری‌ها و روش‌های مشاور خود نظم دهنده، قابلیت مشخص نمودن هدف، قابلیت حل مسئله، قابلیت ارزیابی از خویش، قابلیت عینی دیدن مسائل، انعطاف، صداقت، سازگاری و راستی. اگرچه این شرایط و مهارت‌ها بسیار زیاد است، اما شک‌چندانی نداریم که آنها در اجرای اثربخش توسعه سازمان اهمیت خاصی دارند.

همه فعالان توسعه سازمان باید مهارت‌ها و دانش‌های اساسی زیر را برای اثربخش بودن داشته باشند:

۱- مهارت‌های فرا پرسنلی

به رغم رشد و پیچیدگی‌های مبانی علمی توسعه سازمان، این زمینه هنوز در حال رشد است. فعالان توسعه سازمان به عنوان ابزار اولیه عارضه‌یابی و تحول، غالباً باید اطلاعات مهم و پیچیده را پردازش کرده و قضاوت آگاهانه‌ای از آن در ارتباط با مطالب سازمانی داشته باشند.

فعالان توسعه سازمان باید نسبت به خود شناخت داشته باشند تا ارزش‌ها، احساسات و اهداف خود را بشناسند و نسبت به رابطه مشترک با دیگران احساس مسئولیت کنند. از آنجا که توسعه سازمان فرآیند غیر قطعی است و نیازمند نوآوری و تطبیق است، فعالان باید مهارت‌های یادگیرندگی فعالی را دارا باشند و میان احساس و منطق آنها، توازن معقول وجود داشته باشد. فعالیت توسعه سازمان می‌تواند فعالیت پر استرس باشد و ممکن است منجر به شکست شود اما فعالان باید از نحوه مدیریت فشارهای روانی خود آگاه باشند.

۲- مهارت‌های میان پرسنلی

فعالان باید با افراد و گروه‌های سازمان روابط اثر بخشی را ایجاد و حفظ کنند و به آنها کمک کنند تا شایستگی‌های ضروری حل مسائل شخصی خود را پیدا کنند. فعالان باید برای کمک به اعضا در یادگیری رفتارها و مهارت‌های جدید، مدل‌های مجسمی از آنچه مورد انتظار است باشند. آنها باید طوری عمل کنند که نزد اعضای سازمان اعتبار کسب کرده و آنها را در مسیر تحول، هدایت کنند. از آنجا که رابطه همکاری، مشترک است فعالان باید بتوانند نقش قابل قبولی را به عنوان مذاکره کننده داشته باشند و الزامات و انتظارات متغیر را مدیریت کنند.

۳- مهارت‌های مشاوره‌ای عمومی

قابلیت مدیریت فرایند مشاوره‌ای و قابلیت طراحی برنامه‌های تغییر، شایستگی‌های محوری هستند که همه فعالان توسعه سازمان باید از آنها برخوردار باشند. توسعه سازمان با عارضه‌یابی سازمان یا دپارتمان آغاز می‌شود تا کارکرد فعلی آنها مشخص شده و سطوح قابل توسعه در آینده، شناسایی شود. فعالان توسعه سازمان باید در سطحی ابتدایی، عارضه‌یابی اثربخشی داشته باشند. آنها باید بدانند که چگونه اعضای سازمان را در عارضه‌یابی مشارکت داده و به آنها کمک کنند تا سوالات درستی از خود پرسیده و اطلاعات را جمع‌آوری و تحلیل کنند. برای مثال، مدیر باید بتواند برای تشخیص مشترک

نقاط ضعف و قوت سازمان با زیر مجموعه های خود همکاری کند. مدیر باید از سوالات اساسی عارضه‌یابی و از روشهای جمع آوری اطلاعات نظیر: مصاحبه و تحقیق و بعضی از تکنیک های تحلیل آنها نظیر: تحلیل میدان نیرو یا ابزار و توزیع‌های آماری آگاه باشد.

فعالان توسعه سازمان علاوه بر عارضه‌یابی باید بدانند که چگونه برنامه تغییر را طراحی و اجرا کنند. آنها باید بتوانند برنامه‌ریزی عملیات را تعریف کرده و نسبت به آن برنامه متعهد باشند. همچنین لازم است نحوه تطبیق برنامه را با موقعیت درک کرده و برای هدایت اجرایی کار، از اطلاعاتی درباره نحوه پیشبرد تغییر استفاده کنند. برای مثال مدیران باید بتوانند گامهای عملیاتی را برای تغییر زیرمجموعه‌ها توسعه دهند. آنها باید از طریق مشارکت نسبت به برنامه، متعهد بمانند و نحوه پیشبرد کار دیگران را ارزیابی کرده تا در صورت لزوم آن را اصلاح کنند.

۴- تئوری توسعه سازمان

آخرین ابزار اساسی که فعال توسعه سازمان باید در اختیار داشته باشد، آگاهی کلی از توسعه سازمان است. آنها باید ارزش تغییر برنامه ریزی شده، مدل تحقیق در عمل، و رویکردهای تحقیق در عمل مشارکتی را برای مدیریت تحول بدانند. و با طیف برنامه‌های متنوع تغییر آشنا باشند نیاز به ارزیابی و نهادینه سازی برنامه های تغییر را درک کنند. شاید مهمترین رکن این باشد که فعال توسعه سازمان از نقش خود در زمینه نو ظهور توسعه سازمان آگاه باشد و بداند و آیا متخصص توسعه سازمان، مدیری و یا متخصص در زمینه های مرتبط با این موضوع محسوب می‌شود.

فعال حال توسعه سازمان به فردی اطلاق می‌شود که در مورد توسعه سازمان به عنوان حرفه، تخصص دارد.

نقش متخصص توسعه سازمان

جایگاه

جایگاه متخصص توسعه سازمان در ارتباط با سازمان یا داخلی است یا خارجی. مشاوران داخلی، اعضای سازمان بوده و اغلب در دپارتمان منابع انسانی می باشند. آنها ممکن است منحصراً به اجرای توسعه سازمان بپردازند و یا آن را با کارهای دیگری نظیر سیستم‌های پاداش، آموزش و یا روابط کارگری انجام دهند. بسیاری از سازمانهای بزرگ، گروه‌های مشاوره‌ای متخصص توسعه سازمان را تشکیل داده‌اند. این مشاوران داخلی، مشتریان زیادی در سازمان دارند و به دپارتمان‌های صف و ستاد خدمت می‌کنند.

مشاوران خارجی، اعضای سازمان مشتری نیستند. آنها برای سازمان مشاوره‌ای، دانشگاه یا خودشان کار می‌کنند. سازمانها مشاوران خارجی را استخدام می‌کنند تا در مورد مسائلی که منابع داخلی سازمان قادر به فعالیت در مورد آنها نیستند کارشناسی منحصر به فردی داشته باشند و از رویکردی عینی‌تر و متفاوت برای فرایند توسعه سازمان استفاده کنند.

مشاوران داخلی در فرآیند ورود، مزایای شفاف‌تری دارند. برای مثال، مشتریان سازمان به آنها دسترسی دارند و با آنها در ارتباطند، زبان سازمان را می‌دانند و در مورد علت اصلی بسیاری از مسائل آگاهی دارند. این امر به مشاوران داخلی کمک می‌کند تا برای تشخیص فرهنگ سازمان، فعالیت‌های غیر رسمی و منابع قدرت، زمان زیادی را صرف نکنند و در زمان صرفه جویی شود. آنها به بسیاری از اطلاعات، شایعات، گزارش‌های سازمان و مشاهدات مستقیم آگاهند. همچنین ورود آنها کاراتر و ساده‌تر است و پرداخت به آنها ریسک محسوب نمی‌شود.

اما مشاوران خارجی این مزیت را دارند که می‌توانند با توجه به معیارهای شخصی خود، مشتریانی را انتخاب کنند که قصد همکاری با آنها را دارند. فاز قرارداد مشاوران داخلی، رسمیت کمتری دارد و کمتر نگران هزینه مربوط به آنها هستیم، اما احتمال تکمیل مأموریت با آنها کمتر است. هر دو نوع مشاوران باید به مطالب مخفی و ریسک اتمام پروژه (و سایر پیامدهای منفی) توجه داشته و نقش گروه ثالث را ایفا کنند.

مشاوران داخلی در فاز عارضه‌یابی بیشتر سازمان را می‌شناسند از داشتن اعتماد و شناخت نسبت به آنها لذت می‌برند؛ اما مشاوران خارجی نسبت به مشاوران داخلی، جایگاه بالاتری دارند و این امکان را به آنها می‌دهد که مشکلات و سازمان را عینی‌تر بشناسند. هر دو نوع مشاور در فاز برنامه‌های تحول باید به اطلاعات معتبر، انتخاب آزاد و آگاهانه و تعهد درونی برای دستیابی به موفقیت اتکا کنند. پیوند عمیق مشاوره داخلی با سازمان سبب می‌شود که وی شدیداً محتاط عمل کند. خصوصاً زمانی که افراد با قدرت بتوانند روی شغل وی اثری داشته باشند. مشاوران داخلی ممکن است فاقد مهارت‌ها و تجارب معین برای ساده سازی تحول سازمانی باشند. آنها از این نظر که می‌توانند حول سیستم و مرزهای سازمان حرکت کنند مزایای اندکی دارند. در نهایت، معیارهای موفقیت و پاداش آن‌ها در فرآیند ارزیابی از معیار موفقیت فعالان خارجی متفاوت است.

رویکردی امیدبخش برای بهره‌گیری توأم از مزایای مشاوران داخلی و خارجی، تشکیل تیمی مشتمل بر اعضای داخلی و خارجی است. مشاوران خارجی می‌توانند تخصص و بی‌طرفی خاص خود را با دانش و پذیرش مشاوران داخلی پیوند دهند. هر دو گروه می‌توانند با سهیم کردن بار کاری از مهارت‌های مشاوره‌ای تکمیلی هم‌دیگر استفاده کرده و احتمال موفقیت در این حالت نسبت به حالتی که صرفاً یکی از آنها فعال باشند بیشتر می‌شود.

فرآیند توسعه سازمان

ورود و بستن قرارداد

فرآیند تغییر برنامه ریزی شده، زمانی آغاز می شود که یک یا چند مدیر یا رهبر به نوعی حس کنند که سازمان، دپارتمان یا گروه آنها می تواند بهبود یابد و یا مشکلاتی دارد که می توان از طریق توسعه سازمان آنها را حل کرد. هر سازمان موفق، جای بهبود دارد. ممکن است سازمان با شرایط محیطی تهدید کننده ای مواجه و نیازمند تغییر در نحوه انجام کار آن باشد. گاهی سازمان دچار مشکلات خاصی نظیر کیفیت ضعیف محصولات، نرخ بالای غیبت یا مشاجره های غیر مفید در دپارتمان های خود است. همچنین گاهی مشکلات، پراکنده تر از آنچه هست به نظر می رسد در حالی که ممکن است همه خواهان سازمانی «خلاق تر»، «رقابتی تر» و «اثربخش تری» باشند.

ورود و بستن قرارداد، گام های اولیه فرآیند توسعه سازمان است. این گام ها شامل تعریف مقدماتی مسائل یا فرصت های توسعه سازمان و برقراری رابطه همکاری میان فعال توسعه سازمان و اعضای سیستم مشتری در مورد نحوه به کارگیری این مطالب است. ورود و قرارداد، تعیین کننده عوامل اولیه فازهای بعدی توسعه سازمان، یعنی عارضه یابی سازمان، برنامه ریزی و پیاده سازی تحول و ارزیابی و نهادینه سازی آنها می باشد. آنها به ما کمک می کنند تا مسائلی که توسط آنها حل می شود، افرادی که باید آنها را انجام دهند و این که چگونه می توان آنها را با موفقیت انجام داد، تعریف کنیم.

پیچیدگی و رسمیت ورود و بستن قرارداد می تواند بر حسب موقعیت، متفاوت باشد. در مواردی که مدیر گروه یا دپارتمان از شخصی برای توسعه سازمان استفاده می کند که در سازمان فعالیت دارد، ورود و قرارداد شامل ملاقات مدیر و اعضای گروه برای بحث در مورد کارها و نحوه کار مشترک آنها برای دستیابی به موفقیت می باشد. ورود و قرارداد نسبتاً ساده و غیررسمی است. در این حالت، همه اعضا بدون رویه های کاری زیاد در فرآیند درگیر می شوند. در مواقعی که مدیر و رهبران به استفاده از فعالان متخصص توسعه سازمان در خارج از سازمان خود توجه می کنند، ورود و قرارداد، پیچیده تر و رسمی تر خواهد بود.

اگر کاری که باید انجام شود، این که چه کسی باید آن را انجام دهد، و اینکه چگونه آن کار می تواند موفق شود، شفاف نباشد و توافقی در مورد آن وجود نداشته باشد، این احتمال وجود دارد که فازهای بعدی فرآیند توسعه سازمان گنج کننده و غیر اثربخش شود.

ورود به رابطه توسعه سازمان

به طور کلی فرآیند توسعه سازمان زمانی شروع می شود که عضوی از سازمان یا واحد کاری با فعال توسعه سازمان در زمینه کمک به حل و فصل مسائل سازمانی، قراردادی منعقد می کند. این عضو می تواند مدیر، کارگر متخصص و یا دیگر

اعضای کلیدی باشد. فعال می‌تواند متخصصی از داخل یا خارج سازمان باشد. تشخیص اینکه آیا هر دو گروه باید رابطه توسعه سازمان را با هم برقرار کنند، مستلزم شفاف سازی ماهیت کارکرد فعلی سازمان و مطالبی است که باید حل و فصل شود. برخی از فعالیت‌های مهم در ورود به رابطه توسعه سازمان عبارتند از: ۱- شفاف سازی مطالب سازمانی، ۲- تشخیص مشتری مرتبط و ۳- انتخاب فعال مناسب توسعه سازمان.

۱- شفاف سازی مسائل سازمانی

زمانی که سازمانها به دنبال کمک فعالان توسعه سازمان باشند، کار را با نمایش مسائلی که سبب شده آنها به فکر فرآیند توسعه سازمان بیفتند، آغاز می‌کنند. این مسائل می‌توانند خاص (سهم نزول کرده در بازار، غیبت های زیاد) و یا کلی (ما در حال رشد سریع هستیم؛ ما نیازمند آمادگی برای مواجهه تغییرات سریع هستیم) باشند. مسائل نمایش داده شده غالباً راه‌حلی واضح و مشخص دارند. برای مثال مدیران معتقدند راه حل رفع منازعه اعضا، تیم سازی است. آنها مسئله خود را در قالب این راه حل بیان می‌کنند که: «ما به تیم سازی نیاز داریم».

مسئله نمایش داده شده، در بسیاری از موارد نشانه‌ای از مسئله‌ای برجسته است. برای مثال، مشاجره میان اعضای تیم می‌تواند از دلایل عمیق‌تری نظیر سیستم‌های پاداش غیر اثربخش، تفاوت‌های شخصیتی، ساختار نامناسب، و رهبری ضعیف ناشی شده باشد. در ابتدای فرآیند توسعه سازمان باید مطالبی که سازمان یا دپارتمان با آن روبروست شفاف باشد تا عارضه‌یابی و برنامه‌های تحول، درست باشند.

دستیابی به دیدگاه واضح تر از مسائل سازمانی، مستلزم گردآوری داده‌های مقدماتی است. فعالان توسعه سازمان، مسائل ثبت شده سازمان را بررسی کرده و با چند عضو کلیدی مصاحبه می‌کنند تا درکی اولیه از سازمان، بافت آن و ماهیت مسائل نمایش داده شده پیدا کنند. این داده‌ها در مدت زمانی نسبتاً کم و در چند ساعت و یک یا دو روز جمع می‌شود. هدف آن ارائه دانش کافی اولیه از مسائل سازمانی و توانمندسازی دو طرف در انتخاب آگاهانه پیشبرد فرآیند قرارداد است.

۲- تشخیص مشتری مرتبط

دومین فعالیت در ورود به رابطه توسعه سازمان، تعریف مشتری است که می‌خواهیم مسائل سازمانی وی را حل و فصل کنیم. مشتری مرتبط، آن دسته از اعضای سازمان می‌باشند که بر مطالب تحول، یعنی مسائل خاصی که باید حل شوند یا دسته‌ای از مسائل موفق سازمان، تاثیر می‌گذارند. تا زمانی که اعضا در فرآیند ورود و بستن قرارداد مشخص نشوند، نمی‌توان آنها را در فرآیند توسعه سازمان حمایت کرد یا نسبت به آن متعهد ماند. برای مثال مشتری مرتبط در تلاش برای بهبود بهره‌وری کارخانه تولیدی می‌تواند همراه با اتحادیه‌های اصلی در کنار مدیران و کارگران باشد. شکست پروژه توسعه سازمان به علت عدم تعریف صحیح مشتری مرتبط، غیر معمول نیست.

پیچیدگی تعیین مشتری مرتبط برحسب موقعیت متفاوت است. در مواردی که بتوان مسائل سازمانی را در واحدی خاص از سازمان حل و فصل کرد، تعریف مشتری نسبتاً ساده است. اعضای آن واحد، مشتری مربوطه هستند. آنها یا نمایندگان آنها باید در فرآیند ورود و قرارداد دخیل باشند.

تعیین مشتری، زمانی پیچیده می‌شود که نتوان مسائل سازمانی را در واحدی مجرد حل و فصل کرد. بنابراین تعریف مشتری به گونه‌ای بسط می‌یابد که اعضای واحدهای مختلف، سطوح سلسله مراتبی مختلف و حتی خارج از سازمان را نیز در بر بگیرد. برای مثال ممکن است مدیر یک دپارتمان سعی کند تا مشاجرات میان واحد خود و دیگر دپارتمان‌های سازمان حل شود. در این حالت مشتری مرتبط، فراتر از مرزهای دپارتمان تولیدی است زیرا این دپارتمان به تنهایی قادر به حل و فصل مسئله نیست.

فعالان توسعه سازمان در این موقعیت‌های پیچیده نیازمند جمع‌آوری اطلاعات اضافی در مورد سازمان می‌باشند تا مشتری مربوطه را تعریف کنند و این امر عمدتاً بخشی از جمع‌آوری داده‌های مقدماتی بوده و زمانی اتفاق می‌افتد که در حال شفاف‌سازی مسائلی هستیم که باید حل و فصل شوند. زمانی که فعالان، مدارک ثبت شده سازمان را بررسی می‌کنند و یا با کارکنان مصاحبه می‌کنند، سعی می‌کنند اعضای کلیدی و واحدهای سازمانی را که باید درگیر حل مسئله شوند شناسایی کنند.

۳- انتخاب فعال توسعه سازمان

آخرین فعالیت ورود به رابطه توسعه سازمان، انتخاب فعال توسعه سازمان است که قابلیت و تجربه همکاری با اعضا را برای حل مسائل سازمانی داشته باشد. بهترین معیار انتخاب، ارزیابی و رشد فعالان توسعه سازمان، معیارهای پیشنهاد شده توسط گاردون لپییت است. وی فعال پیشرو در این زمینه می‌باشد.

لپییت سطوحی را که مدیر باید پیش از انتخاب فعال به آنها توجه کند مشخص می‌کند. برای مثال، توانایی مشاور در تشکیل روابط خوب میان پرسنلی، میزان تمرکز بر مسئله، مهارت فعال در ارتباط با مسئله، میزانی که مشاور مشتری را از نقش خود آگاه می‌کند، و اینکه آیا فعال به انجمن متخصصان تعلق دارد یا خیر، فهرست کرده است. کسب اطلاع از مراجع و مشتریانی که فعال با آنها همکاری داشته نیز بسیار مهم است. ممکن است مشتری کار مشاور را نپسندد، اما دانستن علت خرسندی یا عدم خرسندی از وی ضروری است. مهم این است که آیا مشاور با رویکرد شفافیت و اصرار به عارضه‌یابی به مشاهده سازمان می‌پردازد و یا اینطور به نظر می‌رسد که برنامه ثابتی دارد که آن را در همه سازمان‌ها قابل اجرا می‌داند.

مهمترین مطلب در انتخاب فعال توسعه سازمان، این سوال اساسی است که فرد در گذشته چقدر اثربخش بوده و در همکاری با سازمان‌های مختلف از چه روش‌هایی استفاده کرده است. به بیان دیگر، باید منابع و مراجع را بررسی کرد.

توسعه قرارداد

فعالیت های ورود به رابطه توسعه سازمان، مقدمه‌ای ضروری برای بستن قرارداد توسعه سازمان است. این فعالیت‌ها تعریف کننده تمرکز اصلی قرار داد و گروه‌های مرتبط می باشند. هدف قرار داد، اتخاذ تصمیم درست در مورد نحوه انجام فرآیند توسعه سازمان است. این مرحله می تواند غیر رسمی بوده و صرفاً شامل توافق شفاهی میان فعال توسعه سازمان و مشتری باشد. قرارداد در دیگر موارد می تواند طولانی تر بوده و منجر به امضای یک سند رسمی شود. این شرایط زمانی رخ می دهد که سازمان‌ها فعالانی را از خارج از سازمان انتخاب می کنند.

صرف نظر از سطح رسمیت، فرآیندهای توسعه سازمان نیازمند نوعی قرارداد شفاف می باشند که توافق شفاهی یا کتبی را به دنبال داشته باشد. این قرارداد می تواند انتظارات فعال و مشتری را در مورد نحوه انجام فرآیند توسعه سازمان شفاف کند. گام قرارداد در فرآیند توسعه سازمان معمولاً ۳ سطح کلیدی را مشخص می کند که عبارتند از: ۱- انتظار هر گروه از فرآیند توسعه سازمان ۲- زمان و منبعی که باید به آن اختصاص یابد ۳- قوانین کلیدی همکاری.

۱- انتظارات متقابل

این بخش از فرآیند قرارداد، بر انتظارات مشتری و فعال توسعه سازمان تمرکز می کند. مشتری، خدمات و خروجی‌هایی را که فعال توسعه سازمان باید تولید کند بیان کرده و انتظارات سازمان را از مشاور و فرآیند توصیف می کند. مشتریان معمولاً می توانند خروجی‌های مطلوبی نظیر رضایت شغلی بالاتر و کاهش برگشت به عقب را توصیف کنند. تشویق آنها به بیان خواسته‌های خود به شکل خروجی، روابط کاری و موفقیت کارکنان می تواند تسهیل کننده امضای قراردادی خوب باشد. فعال توسعه سازمان نیز باید انتظار خود را از فرآیند توسعه سازمان بیان کند. این خواسته می تواند یکی از موارد ذیل باشد: یافتن فرصت آزمودن برنامه‌های جدید تغییر، گزارش نتایج به دیگر مشتریان بالقوه و دریافت پاداش مناسب.

۲- زمان و منابع

برای اینکه تحول موفق شود، سازمان و فعال توسعه سازمان باید منابع و زمانی را صرف تلاش‌های توسعه آن کنند. هر یک از دو طرف باید دقیقاً بدانند که چه میزان انرژی و منبع به فرآیند تحول تخصیص می یابد. عدم وضوح الزامات ضروری فرآیند تحول می تواند تلاش‌های توسعه سازمان را نابود کند. برای مثال، مشتری به وضوح بیان می کند که این مأموریت به منظور ارزیابی دلایل بهره‌وری کم در گروه کاری می باشد. همچنین مشتری از فعالان انتظار دارد تا مأموریت خود را بدون گفتگو با کارگران به اتمام برساند. مشتری می خواهد بداند که چه میزان زمان برای تکمیل مأموریت لازم است، چه افرادی باید درگیر کار شوند و این فرآیند چقدر هزینه در بر دارد.

۳- قوانین اساسی

بخش پایانی فرایند قرارداد، تشخیص نحوه همکاری مشتری و فعال توسعه سازمان است. پارامترهای تصویب شده که باید مورد توجه قرار گیرند عبارتند از: میزان سری بودن اطلاعات؛ یعنی اینکه آیا فعال توسعه سازمان باید در مسائل کاری و روابط میان کارگران درگیر شود یا خیر و اگر باید درگیر شود این امر چگونه انجام می‌شود، چگونگی اتمام رابطه؛ یعنی اینکه آیا فعال توسعه سازمان باید برای تصمیم‌گیری مدیریتی پیشنهادات کارشناسانه‌ای را به وی ارائه دهد یا خیر، سیاست سازمان برای مشاوران داخلی، شفاف شدن مطالبی نظیر نحوه مدیریت اطلاعات حساس و نحوه ارائه اخبار بد.

عارضه‌یابی سازمان‌ها

عارضه‌یابی سازمان‌ها، دومین فاز عمده مدل تحقیر برنامه‌ریزی شده است. این فاز پس از فاز ورود و قرارداد می‌باشد و به دنبال آن فاز برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی، اجرا می‌شود. اگر عارضه‌یابی به نحو خوبی انجام شود، سازمان و فعال توسعه سازمان را به سمت تعیین فعالیت‌های تحول مناسب هدایت می‌کند به طوری که بتواند اثربخشی سازمان را افزایش دهد.

عارضه‌یابی، فرآیند بررسی کارکرد سازمان، دپارتمان، گروه و یا شغل، با هدف کشف سرچشمه مشکلات و سطوح قابل توسعه است. این فاز شامل جمع‌آوری اطلاعاتی در ارتباط با عملیات فعلی، تحلیل این داده‌ها و نتیجه‌گیری برای تحول و توسعه بالقوه در آینده می‌باشد. عارضه‌یابی اثربخش، درکی سیستماتیک از سازمان ارائه می‌دهد که برای طراحی برنامه‌های مناسب تحول لازم می‌باشد. بنابراین برنامه‌های تحول توسعه سازمان از عارضه‌یابی نشأت می‌گیرند و دربرگیرنده عملیاتی خاص با هدف حل مسائل و بهبود کارکرد سازمان می‌باشند.

عارضه‌یابی چیست؟

عارضه‌یابی، فرایند درک نحوه کارکرد فعلی سازمان است و اطلاعات ضروری طراحی برنامه‌های تحول را به ما می‌دهد. عارضه‌یابی مناسب پس از تکمیل فرایند موفقیت‌آمیز فاز ورود و قرارداد ایجاد می‌شود. عارضه‌یابی به فعالان توسعه سازمان و اعضای سازمان مشتری کمک می‌کند تا مطالب سازمانی که باید روی آنها متمرکز شوند را تعیین کنند. همچنین نحوه گردآوری و تحلیل داده‌ها را تعیین کرده و نشان می‌دهد که چگونه برای پیشبرد کارهای عملیاتی حاصل از ارزیابی با یکدیگر همکاری کنند.

در مواردی که سازمان با مسئله خاصی مواجه است، عارضه‌یابی می‌تواند مسئله محور باشد و به جستجوی علت مسائل بپردازد. بسیاری از مدیران که در توسعه سازمان درگیر هستند، با هیچ مسئله و مشکل خاصی مواجه نیستند. در این حالت

ارزیابی توسعه محور می‌باشد و کارکرد فعلی سازمان را بررسی می‌کند تا سطوحی که در آینده قابل بهبود است را مشخص کنند.

عارضه‌یابی سیستم‌های سازمانی

زمانی که سازمان‌ها را سیستم‌های باز در نظر می‌گیریم، در سه سطح عارضه‌یابی می‌شوند.^۱ بالاترین سطح، کل سازمان است که شامل طراحی راهبردی، ساختار و فرایندهای سازمان است. واحدهای بزرگ سازمانی، زیرمجموعه‌ها، یا واحدهای کسب و کار استراتژیک را نیز می‌توان در آن سطح عارضه‌یابی کرد.^۲ سطح پایین‌تر، گروه یا دپارتمان است که شامل طراحی گروه و تجهیزاتی برای ساختاربندی، تعامل میان اعضا با توجه به هنجارها و برنامه‌های کاری است.^۳ پایین‌ترین سطح، جایگاه فردی یا شغل است. این سطح شامل روش‌هایی است که برای برطرف کردن نیاز مشاغل، به طراحی آنها می‌پردازیم.

عارضه‌یابی می‌تواند در هر سه سطح سازمانی رخ دهد یا ممکن است به مطالبی که در یک سطح خاص رخ می‌دهد محدود شود. معیار کلیدی عارضه‌یابی اثربخش، آگاهی از مواردی است که باید در هر سطحی به دنبال آن باشیم و نیز آگاهی از نحوه اثر متقابل سطوح است.

طراحی برنامه‌های تحول

برنامه تحول در توسعه سازمان، عبارت است از توالی فعالیت‌ها، عملیات و رویدادها با هدف کمک به سازمان در بهبود عملکرد و اثربخشی آن. طراحی برنامه‌های تحول یا برنامه ریزی عملیات از عارضه‌یابی دقیق ناشی می‌شود و هدف آن حل مسائل خاص و توسعه سطوح خاص کارکردهای سازمان است که در فاز عارضه‌یابی شناسایی شد. برنامه‌های تحول در توسعه سازمان متنوع است و شامل برنامه‌های استاندارد شده‌ای است که در بسیاری از سازمان‌ها توسعه یافته و استفاده شده است تا برنامه‌های منحصر به فردی را برای سازمان یا دپارتمان خاص تنظیم کند.

برنامه‌های تحول اثربخش چیستند؟

واژه برنامه تحول، به مجموعه‌ای از عملیات برنامه‌ریزی شده متوالی یا رویدادها اطلاق می‌شود که هدف آنها کمک به افزایش اثربخشی سازمان است. برنامه‌های تحول، حالت فعلی و ثبات سازمان را به هم زده و تلاش‌هایی عمده برای اثربخش کردن یا تحول سازمان و زیر مجموعه‌ای از آن صورت می‌دهد. در توسعه سازمان ۳ معیار اصلی برنامه تحول اثربخش به صورت مقابل تعریف می‌شود: ۱- میزان تناسب این برنامه با نیازهای سازمان، ۲- میزان شکل‌گیری این برنامه بر

اساس آگاهی از روابط علی و معلولی میان خروجی‌های برنامه‌ریزی شده، ۳- میزانی که این برنامه، شایستگی محوری مدیریت تحول را به اعضای سازمان منتقل می‌کند.

۱- اولین معیار، مربوط به میزان ارتباط برنامه تحول با سازمان و اعضای آن است. برنامه‌های تحول اثربخش، بر اساس اطلاعاتی معتبر از کارکرد سازمان بوده و به اعضای سازمان فرصت اتخاذ تصمیم آگاهانه و آزادانه می‌دهند. همچنین، می‌کوشند تا اعضا را نسبت به این تصمیمات متعهد کنند.

۲- دومین یار یک برنامه تحول اثربخش، آگاهی از خروجی هاست. از آنجایی که هدف برنامه‌های تحول، تولید نتایج خاص است، این برنامه‌ها باید بر اساس آگاهی قابل اطمینان از خروجی‌های واقعی تولید شده باشد. در غیر این صورت، طراحی یک برنامه تحول اثربخش توسعه سازمان، پایه‌ای عملی نخواهد داشت.

۳- سومین معیار یک برنامه تحول اثربخش، میزان افزایش ظرفیت مدیریت تحول در سازمان توسط این برنامه است. ارزش‌های برجسته توسعه سازمان مبین این امر است که اعضای سازمان باید بتوانند بهتر از گذشته فعالیت‌های تحول برنامه‌ریزی شده را انجام دهند. آنها باید دانش و مهارت مدیریت تحول را با مشارکت فعال در طراحی و پیاده‌سازی برنامه‌های تحول کسب کنند. رقابت در مدیریت تحول در محیط امروز با تغییرات تکنولوژیکی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی پرشتاب و مستمر، ضروری است.

چگونه یک برنامه تحول اثربخش را طراحی کنیم؟

طراحی برنامه‌های اثربخش توسعه سازمان، نیازمند توجه دقیق به نیازها و پویایی‌های متغیر شرایط و نیز اتخاذ برنامه تحولی است که با معیارهای ذکر شده در مورد برنامه‌های اثربخش تحول، سازگار باشد. در ادبیات توسعه سازمان، پیرامون دو دسته اساسی از شرایطی بحث شده است که می‌توانند در موفقیت برنامه‌های تحول تاثیر بگذارند و عبارتند از: ۱- دسته‌ای از شرایط مرتبط با موقعیت تحول، ۲- دسته‌ای که مرتبط با هدف تحول می‌باشند. هر دو شرط باید در طراحی برنامه‌های تحول مورد توجه قرار گیرد.

۱- شروط مرتبط با موقعیت تحول

محققان تعدادی شرط در ارتباط با موقعیت تحول مشخص کرده‌اند که می‌توانند بر موفقیت برنامه‌های تحول اثر بگذارد. این شرایط عبارتند از: تفاوت‌های فردی اعضای سازمان (مثل نیاز به خودمختاری)، فاکتورهای سازمانی (مثل سبک مدیریت و عدم قطعیت‌های فنی) و ابعاد فرایند تحول (مثل میزان حمایت مدیر ارشد). اگر این عوامل در طراحی برنامه‌های تحول مورد توجه قرار نگیرد، تاثیر کمی بر کارکرد سازمانی خواهد داشت و یا از آن بدتر، می‌تواند سبب ایجاد نتایج منفی شود. اگرچه بهبود آگاهی در مورد شروط توسعه سازمان به تازگی آغاز شده است، اما محققان عوامل مرتبط با موقعیت را کشف کرده‌اند که می‌تواند در موفقیت‌های برنامه‌های تحول اثرگذار باشند و شامل فاکتورهای موقعیتی زیر است که باید

در طراحی هر برنامه تحول به آنها توجه شود: ۱- آمادگی سازمان برای تغییر، ۲- قابلیت تحول در سازمان، ۳- بافت فرهنگی آن، ۴- مهارتها و تواناییهای عامل تغییر.

۱- آمادگی برای تحول

موفقیت برنامه های تحول به آمادگی سازمان برای تحول برنامه ریزی شده بستگی دارد. نشانه‌های آمادگی برای تحول عبارتند از: حساسیت نسبت به فشار برای تحول، نارضایتی از حالت فعلی، در دسترس بودن منابع حمایت از تحول و تعهد مدیریت در اختصاص زمان کافی. زمانی که این شرایط فراهم باشد، برای حل و فصل مطالب سازمانی که در عارضه‌یابی شناسایی شد، برنامه‌های تحول طراحی می‌شود. اگر آمادگی برای تحول کم باشد، باید برنامه‌های تحول را برای افزایش اشتیاق سازمان به تغییر و تحول طراحی کنیم.

۲- قابلیت تحول

مدیریت تحول برنامه‌ریزی شده، نیازمند دانش و مهارت خاص است که شامل توانایی تحریک و ایجاد انگیزه تحول، هدایت تحول، توسعه حمایت‌های سیاسی، مدیریت گذار و حرکت آنی می‌باشد. اگر اعضای سازمان این قابلیت‌ها را نداشته باشند پیش از شرکت فعال و معنادار اعضا در طراحی برنامه‌های تحول، به برنامه آموزشی اولیه نیاز داریم.

۳- بافت فرهنگی

فرهنگ ملی که از طریق آن سازمان متجلی می‌شود، تاثیر شدیدی بر واکنش اعضا نسبت به تحویل می‌گذارد. بنابراین طراحی برنامه‌های تحول باید ارزش‌ها و مفروضات فرهنگی اعضای سازمان را مدنظر قرار دهد. خصوصاً هنگامی که از برنامه‌های تحولی که در یک فرهنگ ایجاد شده است، در فرهنگ دیگر استفاده می‌کنیم باید این برنامه‌ها را به منظور متناسب‌سازی با فرهنگ محلی، تعدیل و اصلاح کنیم.

۴- قابلیت‌های عامل تحول

بسیاری از شکست‌ها در توسعه سازمان زمانی رخ می‌دهد که عامل تحول، برنامه‌های تحولی را پیاده می‌کند که فراتر از شایستگی‌های سازمان است. فعالان توسعه سازمان در طراحی برنامه‌های تحول باید تجارب و تخصص خود را در کنار الزامات پیاده‌سازی اثربخش این برنامه‌ها بررسی کنند. زمانی که میان تجربه فراوان و این الزامات، ناسازگاری شناسایی شود، آنها بررسی می‌کنند که آیا قادرند برنامه‌های تحول را به منظور سازگاری با مهارت های خود اصلاح کنند یا اینکه استفاده از برنامه تحول دیگر که متناسب با مهارت آنها باشد مناسب‌تر است؛ یا برای هدایت اثربخش‌تر فرآیند باید از کمک عاملی دیگر در تحول استفاده کنند.

۲- شروط مربوط به هدف تحول

هدف برنامه‌های تحول در توسعه سازمان، تغییر مشخصه‌های خاص یا بخش‌هایی از سازمان است. این اهداف تحول، تمرکز اصلی برنامه‌های تحول بوده و محققان دو شرط کلیدی مرتبط با اهداف تحول را مشخص کرده‌اند که می‌تواند بر موفقیت برنامه‌های تحول، اثرگذار باشد: ۱- آن دسته از مسائل سازمانی که هدف برنامه تحول، حل و فصل آنها است؛ ۲- سطحی از سیستم سازمان که انتظار می‌رود برنامه بر روی آن اثر مستقیم و فوری داشته باشد.

۱- موضوعات سازمانی

سازمان‌ها باید برای اثربخش کردن فعالیت خود به موضوعات اساسی توجه کنند. اهداف کلیدی برنامه‌های تحول توسعه سازمان عبارتند از:

۱- موضوعات راهبردی: سازمان‌ها نیاز دارند تا در مورد محصولات یا خدماتی که ارائه می‌دهند،

بازاری که در آن رقابت می‌کنند، نحوه ارتباط خود با محیط، و نحوه تغییر خود به منظور حفظ نظم در شرایط متغیر، تصمیم‌گیری کنند. این موضوعات راهبردی از مهم‌ترین مواردی است که سازمان‌ها در محیط به شدت رقابتی و متغیر امروزی با آنها مواجهند.

۲- موضوعات فناوری و ساختاری: سازمان‌ها باید پیرامون روش تقسیم کار میان دپارتمان‌ها و

سپس نحوه همکاری دپارتمان‌ها برای حمایت از تصمیمات راهبردی، تصمیم بگیرند. آنها همچنین باید پیرامون نحوه ارائه محصولات یا خدمات و نحوه ارتباط با افراد و وظایف نیز تصمیم‌گیری کنند. به آن دسته از روش‌های توسعه سازمان که این موضوعات فناوری و ساختاری را مدیریت می‌کنند، برنامه‌های تحول فنی-ساختاری گویند و شامل آن دسته از فعالیت‌های توسعه سازمان است که با طراحی سازمان، مشارکت کارکنان و طراحی کار مرتبط می‌باشند.

۳- موضوعات منابع انسانی: این موضوعات به جذب افراد لایق به سازمان‌ها، تنظیم اهداف آنها،

تحسین و پاداش عملکرد مناسب آنها و تضمین توسعه مشاغل و مدیریت استرس توسط آنها، مربوط می‌شود. آن دسته از روش‌های توسعه سازمان که هدف آنها حل و فصل این موضوعات است را برنامه‌های تحول مدیریت منابع انسانی می‌گویند.

۴- موضوعات فرایندهای انسانی: این موضوعات با بعضی از فرایندهای اجتماعی نظیر ارتباطات،

تصمیم‌گیری، رهبری و پویایی‌های گروه سروکار دارد که در میان اعضای سازمان رخ می‌دهد. آن دسته از روش‌های توسعه سازمان که بر این نوع موضوعات متمرکز است را برنامه‌های تحول فرایند انسانی

می‌گوییم و از میان آنها می‌توان به بعضی از رایج‌ترین روش‌های توسعه سازمان نظیر حل تعارض یا تیم‌سازی اشاره کرد.

۲- سطوح سازمانی

سازمان‌ها علاوه بر رویارویی با موضوعات مرتبط، در سطوح مختلف فردی، گروهی، سازمانی و فراسازمانی، فعالیت می‌کنند. بنابراین، سطوح سازمان، اهداف تحول در توسعه سازمان است. بسیاری از برنامه‌های تحول توسعه سازمان، اثرات ثانویه‌ای نیز بر سطوح دیگر دارند.

رهبری و مدیریت تحول

پس از اینکه در فاز عارضه‌یابی، ریشه مسائل و فرصت‌های توسعه شناسایی شد، اعضای سازمان شروع به برنامه‌ریزی و سپس رهبری و پیاده‌سازی تحولات می‌کنند که برای توسعه اثربخشی و عملکرد سازمان ضروری است. قسمت بزرگی از توسعه سازمان در مورد برنامه‌های تحول با هدف توسعه سازمان است. تحول از نظر پیچیدگی متفاوت است و می‌تواند فرایندهای نسبتاً ساده‌ای باشد که به گروهی کوچک معرفی می‌شود تا ویژگی‌های طراحی و راهبردهای کلی سازمان دگرگون شود. اگرچه مدیریت تحول در شرایط مختلف متفاوت است، اما در این بخش در مورد وظایفی بحث می‌شود که باید در مدیریت هر نوع تحول سازمانی انجام شود.

مرور فعالیت‌های تحول

به طور سنتی، مدیریت تحول بر شناسایی منبع مقاومت در برابر تغییر متمرکز است و راه‌هایی را برای غلبه بر این مقاومت‌ها پیشنهاد می‌دهد. وسعت مشاوره‌های عملی پیرامون مدیریت را می‌توان به ۵ فعالیت عمده سازماندهی کرد. این فعالیت‌ها همگی سبب مدیریت اثربخش تحول شده و به ترتیبی ذکر می‌شوند که اجرا می‌شوند. هر فعالیت، نشانگر عنصر کلیدی در رهبری تحول است.

فعالیت اول، ایجاد انگیزه تحول است؛ یعنی ایجاد آمادگی تحول میان اعضای سازمان و کمک به آنها در رفع مقاومت در برابر تحول. رهبر باید بتواند محیطی را ایجاد کند که در آن افراد قبول کنند که به تحول نیاز دارند و متعهد شوند که انرژی روانی و فیزیکی خود را صرف اجرای تحول می‌کنند. انگیزش در شروع تحول امری حیاتی است زیرا شواهد نشان می‌دهد که افراد و سازمان‌ها به دنبال حفظ حالت فعلی بوده و تنها زمانی مشتاق انجام تحول می‌باشند که دلایل قانع‌کننده‌ای برای آن بیابند.

دومین فعالیت، ترسیم چشم‌انداز است و با فعالیت‌های رهبری، شدیداً متناسب است. چشم‌انداز، هدف و دلیل تحول و حالت مطلوب آینده را توصیف می‌کند. چشم‌انداز «چرایی» و «چیستی» تحول برنامه‌ریزی شده را نشان می‌دهد.

فعالیت سوم، جلب حمایت‌های سیاسی برای تحول است. در سازمان‌ها افراد و گروه‌های قدرتمندی حضور دارند که می‌توانند مانع یا مشوق تحول شوند و رهبران و عوامل تحول باید برای اجرای تحول، حمایت آنها را جلب کنند. فعالیت چهارم، مدیریت گذار از حالت فعلی به آینده مطلوب است که در آن برنامه‌ای به منظور مدیریت فعالیت‌های تحول ساخته شده و نیز ساختارهای مدیریتی خاصی برای عملیات سازمان در دوره گذار طراحی می‌شود. فعالیت پنجم، تداوم حرکت تحول تا لحظه تثبیت وضعیت جدید می‌باشد. این کار مستلزم آماده‌سازی منابع اجرای تحول، ایجاد سیستم پشتیبان عوامل تحول، توسعه مهارت و شایستگی‌های جدید و تقویت رفتارهای جدید برای اجرای تحولات می‌باشد.

ارزیابی و نهادینه سازی برنامه های تحول و توسعه سازمان

ارزیابی، به ارائه بازخورد به فعالان و اعضای سازمان پیرامون پیشرفت و اثر برنامه‌های تحول مربوط می‌شود. این قبیل اطلاعات می‌تواند نشانگر نیاز به عارضه‌یابی در آینده و اصلاح برنامه‌های تحول، و یا موفق بودن برنامه‌های تحول باشد. نهادینه سازی یعنی اینکه برنامه تحول خاصی را به عنوان بخشی دائم از کارکرد طبیعی سازمان تبدیل کنیم. نهادینه‌سازی تضمین می‌کند که نتایج برنامه‌های موفق تحول با گذشت زمان استمرار می‌یابد.

ارزیابی برنامه های تحول توسعه سازمان

ما با بررسی برنامه‌های تحول و توسعه سازمان قضاوت می‌کنیم که آیا برنامه تحول همانطور که می‌خواستیم پیاده سازی شده است و اگر چنین است، آیا نتایج مطلوب را در بر داشته است یا خیر. دو نوع متمایز ارزیابی توسعه سازمان وجود دارد: هدف نوع اول، هدایت اجرای برنامه‌های تحول و هدف نوع دوم، بررسی اثرات کلی آن است.

نهادینه سازی برنامه های تحول

پس از اینکه پی بردیم تحول اجرا شده و اثربخش است، باید به نهادینه سازی تحولات (تبدیل آنها به بخشی دائم از کارکرد طبیعی) تمرکز کنیم. لوین تحول را در سه فاز توصیف کرد: ۱- خروج از انجماد، ۲- گذار (تغییر در رفتار)، ۳- انجماد مجدد. نهادینه‌سازی برنامه تحول توسعه سازمان، انجماد مجدد است. نهادینه سازی یعنی استمرار بلندمدت تحولات سازمانی. میزان استمرار تحول، نشانگر میزان نهادینه شدن آن است. تحولاتی که نهادینه می‌شوند به هیچ شخصی وابسته نیست بلکه بخشی از فرهنگ سازمانی تلقی می‌شود. یعنی بسیاری از افراد، مناسب بودن برنامه تعهد را به عنوان یک هنجار قبول دارند.

مشخصه های برنامه تحول

پنج مشخصه عمده زیر از برنامه های تحول توسعه سازمان می تواند بر فرایند نهادینه سازی تاثیر بگذارد:

۱- خاص بودن هدف: یعنی اینکه هدف از برنامه‌های تحول تا چه حد منحصر به فرد است و وسیع نیست. خاص بودن اهداف به ما کمک می‌کند تا فعالیت‌های اجتماعی (مثل آموزش و هدایت اعضای جدید) را بر رفتارهای خاص مورد نیاز اجرای تحول متمرکز کنیم. این امر به عملیاتی کردن رفتارهای جدید، به نحوی که بتوان آنها را با پاداش مرتبط کرد نیز کمک می‌کند. برای مثال، یک برنامه تحول که هدف آن صرفاً افزایش کیفیت محصولات است می‌تواند نسبت به برنامه تحولی که هدف آن بهبود کیفیت، کمیت، ایمنی، کاهش غیبت و توسعه کارکنان است، متمرکز بوده و سریع‌تر آماده عملیاتی شدن باشد.

۲- قابل برنامه ریزی شدن: یعنی میزانی که می‌توان تحولات را برنامه‌ریزی کرد یا میزانی که می‌تواند مشخصه های متفاوت برنامه‌های تحول را پیش از اجتماعی شدن، تعهد و تخصیص پاداش، به صورت واضح مشخص کرد. برای مثال، غنی سازی شغلی، سه هدف تحول را مشخص می‌کند: ۱- تمایز کارکنان، ۲- تنوع وظایف، ۳- بازخورد. برای ارتقاء این مشخصه ها می‌توان برنامه تحول را طراحی کرد.

۳- سطح هدف تحول: یعنی میزانی که هدف تحول بر کل سازمان متمرکز است تا بر گروه کوچک کاری یا یک دپارتمان. هر سطح سازمانی، استمرار برنامه‌های تحول را تسهیل کرده یا مانع از آن می‌شود. تحولات گروهی و دپارتمانی، نسبت به ساختار قدرت سازمان حساس است. این امر می‌تواند سبب کاهش اشاعه برنامه‌های تحول و کاهش توانایی آن در اثرگذاری بر اثربخشی سازمان شود. اما دپارتمانی که خود را با موفقیت از دیگر قسمت‌های سازمانی ایزوله می‌کند از این قاعده مستثنی است.

۴- حمایت داخلی: یعنی میزان وجود سیستم پشتیبانی داخلی برای هدایت فرایند تحول. حمایت داخلی که توسط مشاوران داخلی ارائه می‌شود می‌تواند سبب ایجاد تعهد نسبت به تحول شده و به اعضای سازمان در اجرای آن کمک کند. مشاوران خارجی نیز می‌توانند (به ویژه از طریق فازهای اولیه اجرایی و در یک دوره موقت) از تحول حمایت کنند.

۵- حمایت مالی: یعنی حضور حامی مالی قوی که بتواند منابع برنامه‌های تحول را مشخص کرده، تخصیص داده و قانونی کند. حامیان مالی باید از سطوح سازمانی بالا باشند تا بتوانند منابع را کنترل کرده و قدرت پرورش برنامه تحول و حفظ اعتبار آن را داشته باشند. مثال‌های زیادی از برنامه‌های تحول و توسعه سازمان وجود دارد که سالها استمرار یافته و ناگهان به علت ترک حامی مالی (که معمولاً یک مدیر ارشد است) فروریخت. مثال‌های متعددی نیز وجود دارد که مدیران لایه میانی به این دلیل که مدیر ارشد، ارزش آنها را در برنامه به حساب نمی‌آورد، از برنامه‌های تحول دست برداشتند.

فرآیندهای نهادینه سازی

پنج گام فرآیند نهادینه سازی، مستقیماً بر میزان نهادینه شدن برنامه‌های تحول توسعه سازمان اثر می‌گذارد.

۱- اجتماعی کردن: یعنی انتقال اطلاعاتی پیرامون عقاید، ارجحیت‌ها، هنجارها و ارزش‌ها با توجه به برنامه تحول. از آنجا که اجرای برنامه‌های تحول توسعه سازمان به طور کلی، مستلزم یادگیری و تجربه قابل ملاحظه‌ای است. وجود فرآیند مستمر اجتماعی برای ارتقاء استمرار برنامه تحول ضروری است. اعضای سازمان باید توجه خود را بر ماهیت برنامه تحول و معانی آن متمرکز کنند. آنها باید این اطلاعات را به دیگر کارکنان (به ویژه اعضای جدید) انتقال دهند. انتقال اطلاعات برنامه تحول به جلب مشارکت اعضای جدید و یکسان‌سازی عقاید، هنجارها و ارزش‌های برجسته برنامه‌های تحول کمک می‌کند.

۲- تعهد: این امر، افراد را به انجام رفتارهای مورد نیاز به برنامه تحول مقید می‌کند. یعنی تعهد شکل گرفته و با گذشت زمان استمرار می‌یابد. تعهد باید این امکان را برای افراد فراهم کند که آزادانه، شفافانه و به طور جمعی، رفتارهای ضروری را که باید بروز دهند انتخاب کنند. این شرایط سبب تعهد بالا و ثبات رفتارهای جدید می‌شود.

۳- تخصیص پاداش: یعنی در صورت بروز رفتارهای جدید مورد نیاز برنامه تحول به شخصی که این رفتار از او سر زده است، پاداش دهیم. پاداش سازمانی می‌تواند از دو راه، استمرار برنامه‌های تحول را افزایش دهد. **اول** آنکه ترکیب پاداش‌های معنوی و خارجی می‌تواند سبب تقویت رفتارهای جدید شود. پاداش‌های معنوی، درمانی بوده و عبارت است از: ایجاد فرصت چالش، توسعه و موفقیت در کار. اگر برنامه‌های تحول این فرصت‌ها را فراهم کنند، انگیزه اجرای برنامه استمرار می‌یابد. رفتار مطلوب می‌تواند از طریق اعطای پاداش‌های خارجی نظیر پرداخت پول بیشتر به کسانی که مشارکت بیشتری دارند، تقویت شود. از آنجا که به نظر می‌رسد ارزش پاداش‌های خارجی با گذشت زمان پاک شود، شاید لازم باشد سیستم پاداش را به گونه‌ای اصلاح کنیم که بروز رفتارهای مطلوب در سطحی بالا حفظ شود. دوم اینکه رفتارهای جدید تا حدی استمرار می‌یابند که کارکنان احساس کند پاداش‌ها عادلانه است. اگر به بروز رفتارهای مطلوب جدید پاداش داده شود، احتمال این که افراد این رفتارها را در اولویت قرار دهند بیشتر می‌شود.

۴- اشاعه: یعنی فرآیند انتقال برنامه‌های تحول از یک سیستم به سیستم دیگر. اشاعه، از طریق ارائه مبنایی سازمانی برای حمایت از رفتارهای جدید، نهادینه سازی را تسهیل می‌کند. بسیاری از برنامه‌های تحول استمرار نیافت، زیرا با ارزش‌ها و هنجارهای سازمان در تعارض بود. سازمان به جای حمایت از برنامه تحول، آن را رد کرد و به اعضا فشار وارد می‌کرد تا برنامه تحول را با هدف توسعه رفتارهای سنتی انجام دهند. اشاعه برنامه‌های تحول به دیگر واحدهای سازمانی، این نیروهای متقابل را کاهش می‌دهد. اگر دیگر بخش‌های سازمان نیز موافق هنجارهای جدید باشند، این رفتار نهادینه می‌شود. همچنین انتقال رفتارهای نهادینه شده به دیگر سیستم‌ها سبب تقویت تعهد نسبت به تحولات می‌شود.

۵- احساس و اندازه گیری: یعنی مشاهده انحراف از رفتارهای مطلوب برنامه‌های تحول و انجام اقدامات اصلاحی. سازمان‌ها برای تشخیص این انحراف و انجام اقدامات اصلاحی باید مکانیزم حس‌کننده داشته باشند. مکانیزم‌های حسگر نظیر بازخورد پیاده‌سازی، اطلاعاتی در مورد انحراف ارائه می‌دهد. آگاهی از این انحراف می‌تواند اقدامات اصلاحی را در پی داشته باشد تا تضمین شود که رفتارها و برنامه‌های تحول سازگار است.

نشانه‌های نهادینه‌سازی

نهادینه‌سازی، مفهومی صفر و یک نیست بلکه منعکس‌کننده میزان استمرار برنامه تحول است. میزان حضور یا فقدان عوامل زیر نشانگر میزان نهادینه‌سازی است.

۱- دانش: یعنی میزان دانش اعضای سازمان نسبت به رفتارهای مورد نیاز برنامه تحول. یعنی تا چه حد اعضاء رفتارها و پیامدهای آن عملکرد را می‌دانند.

۲- عملکرد: میزانی که رفتارهای برنامه تحول به طور واقعی اجرا می‌شود. با شمارش افرادی که این رفتارها را بروز می‌دهند می‌توان این شاخص را محاسبه کرد.

۳- ارجحیت: یعنی میزانی که اعضای سازمان به طور شخصی، تحولات سازمانی را می‌پذیرند. این امر با پذیرشی که به دلیل فشار گروه یا دستور سازمان است فرق می‌کند. پذیرش شخصی معمولاً در نگرش مثبت افراد در قبال تحول منعکس می‌شود و می‌توان آن را مشخص کرد و سمت و سوی این نگرش‌ها در میان اعضای واحدهای کاری دریافت‌کننده برنامه تحول را اندازه‌گیری کرد.

۴- توافق در زمینه‌ها: یعنی میزان توافق افراد نسبت به مناسب بودن تحولات سازمانی. این نشانگر نهادینه‌سازی، میزانی را مشخص می‌کند که تحولات، به بخشی از ساختار هنجار سازمانی تبدیل شده است. تحولات تا زمانی استمرار می‌یابند که اعضا حس کنند که نیاز به حمایت از آن دارند. برای مثال، برنامه غنی‌سازی شغلی تا زمانی استمرار می‌یابد که کارکنان از آن حمایت کرده و آن را مناسب با کارکرد سازمان قلمداد کنند.

۵- توافق درباره ارزش‌ها: یعنی توافق اجتماعی در مورد ارزش‌های مربوط به تحولات سازمانی. ارزش‌ها، باورهای در مورد نحوه باید و نبایدهای رفتاری افراد می‌باشند.

این ۵ نشانگر را می‌توان برای بررسی سطح نهادینه‌سازی برنامه تحول توسعه سازمان استفاده کرد. هرچه حضور نشانگرها در موقعیتی بیشتر باشد، میزان نهادینه‌سازی بالاتر است. هم‌چنین به نظر می‌رسد این عوامل از نظم خاصی پیروی کنند: دانش، عملکرد، ارجحیت، هنجارها و ارزش‌ها. افراد پیش از اینکه بتوانند رفتارهای جدید را به صورت اثر بخش از خود بروز دهند، باید ابتدا آنها را درک کنند. در این صورت، پاداش می‌گیرد یا جریمه می‌شوند که این امر ارجحیت آنها را مشخص می‌کند. اگر افراد زیادی انجام تحول را ترجیح دهند، توافق هنجاری در مورد مناسب بودن برنامه‌ها بیشتر می‌شود.

در نهایت، اگر توافق هنجاری در مورد تحول (که منعکس‌کننده یکسری ارزش خاص است) وجود داشته باشد، با گذشت زمان این هنجارها تبدیل به ارزشی برای اعضای سازمان می‌شود.

نیروهای داخلی و خارجی تغییر

عوامل خارجی تغییر

نیروها و عوامل خارجی تغییر اثرات کلی و همه‌جانبه دارند و ممکن است اساس کار سازمان و فرآیند تولید کالا و خدمات را زیر سؤال ببرند. چهار نیروی (عامل) خارجی عمده برای تغییر وجود دارد:

(۱) ویژگی‌های جمعیت‌شناختی افراد جامعه (محیط سازمان)

- سن

- تحصیلات

- سطح مهارت

- جنسیت

- مهاجرت

(۲) پیشرفت‌های فنی

- مکانیزه نمودن امور اداری

(۳) تغییرات بازار

- ادغام یا تلفیق

- رقابت محلی و بین‌المللی

- رکود و کساد

(۴) فشارهای سیاسی و اجتماعی

- جنگ

- ارزش‌ها: ارزش‌های فردی یا شخصی بر نیازها، اولویت‌ها و انگیزه کارکنان اثر می‌گذارد. مدیران باید روش

مدیریت خود را با ارزش‌های کارکنان تطبیق دهند.

- رهبری جامعه

عوامل داخلی تغییر

علل داخلی تغییر از خود سازمان ناشی می‌شود، که ممکن است ظریف و حساس باشد مثل روحیه پایین کارکنان، یا ممکن است به شکل علامت‌های ظاهری و خارجی بروز کند، مانند بهره‌وری پایین و یا تعارض در محیط کار. عامل داخلی تغییر ناشی از مسائل مربوط به نیروی انسانی و هم رفتار و تصمیم‌های مدیریت سازمان است.

(۱) مسائل نیروی انسانی: مسائلی که ناشی از برداشت‌ها و تعبیرهای کارکنان در مورد رفتاری که در محیط کار با آنها می‌شود، است. و هماهنگی که بین این نیازها و خواسته‌های سازمان باید بوجود آید.

- نیازهای تأمین نشده
- عدم رضایت از کار
- غیبت و گردش کار
- بهره‌وری
- مشارکت-پیشنهادها

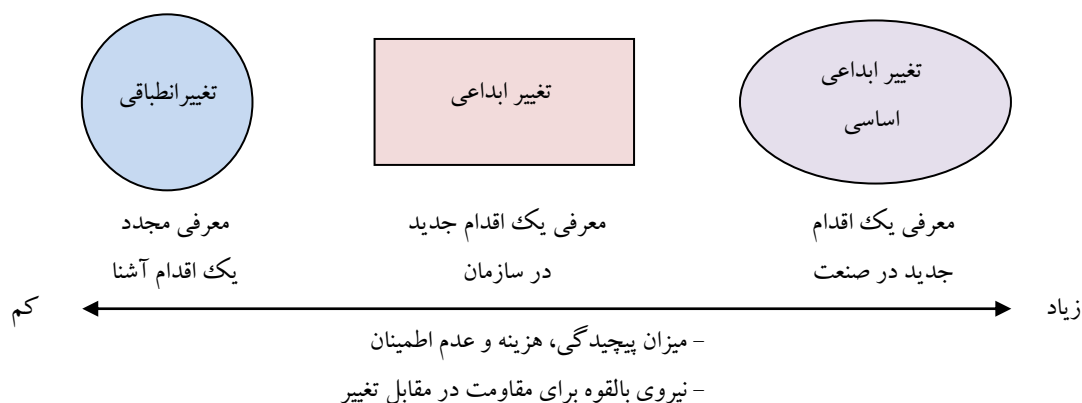
روش‌های مختلفی برای طراحی شغل، ارزیابی واقعی از شغل، مدیریت تعارض، کم کردن گرانباری و افزودن کم‌باری کارکنان، روشن نمودن ابهام در شغل، برداشتن عوامل استرس‌زا وجود دارد که می‌توان با شرکت کارکنان و استفاده از نظرها و پیشنهادهای سازنده آنها تغییر مثبت در جهت بهبود و پیشرفت ایجاد نمود.

(۲) رفتار یا تصمیم‌های مدیریتی

تعارض: تعارض بیش از حد میان مدیران و کارکنان نشانه نیاز به تغییر است.

- رهبری سازمان
- سیستم پاداش و دستمزد
- تجدید ساختار

انواع تغییر



۱) **تغییر انطباقی:** این نوع تغییر از حیث پیچیدگی، هزینه و عدم اطمینان در پائین‌ترین سطح می‌باشد و هدف آن اجرای مجدد یک تغییر یا تغییر برنامه کاری در یک واحد سازمانی است، یا تکرار آن در واحد سازمانی دیگر می‌باشد.

مثلاً در فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهروند که کار روزانه ۱۲ ساعت می‌باشد، افزایش کار یک هفته‌ای جهت خدمات اضافی به شهروندان قبل از تعطیلات نوروز نوعی تغییر کاری است، که بخصوص برای کارکنان تهدید کننده نیست زیرا با آن آشنا هستند.

۲) **تغییر ابداعی:** از نظر پیچیدگی، هزینه و عدم اطمینان، به نسبت متوسط است به همین جهت در وسط پیوستار قرار گرفته است. مثلاً شرکت عرضه کننده لوازم کشاورزی می‌تواند از جدول زمانی کار متغیر (قابل انعطاف) به عنوان تغییر در سازمان استفاده کند، مشروط بر اینکه روش مورد استفاده دیگران را اصلاح نماید. معمولاً عدم آشنایی و عدم اطمینان از نتیجه کار موجب ترس ناشی از این گونه تغییر می‌شود.

۳) **تغییر ابداعی اساسی:** این گونه تغییر از حیث پیچیدگی، هزینه، و عدم اطمینان در سمت راست پیوستار قرار دارد، و نشان دهنده مشکل‌تر بودن آن می‌باشد. از نظر اطمینان مدیریت و امنیت شغلی کارکنان تزلزل بیشتری از دو گونه قبلی دارد و می‌تواند ساختار فرهنگ سازمان را تحت تأثیر قرار دهد. هرچه از سمت چپ پیوستار به طرف سمت راست نزدیکتر شویم، مقاومت در برابر تغییر افزایش می‌یابد.

نیروهای پیش برنده و بازدارنده تغییر

تغییر اصولاً تحت تأثیر دو نیروی متضاد واقع می‌شود، نیروهایی که پیش‌برنده تغییر هستند و نیروهایی که مقاومت ایجاد می‌کنند (نیروهای بازدارنده).

افراد برای خود عادت می‌سازند و همین امر سعی در انجام وظایف به شیوه‌های نوین را دشوار می‌کند. مدیران باید چگونگی مقابله با مقاومت کارکنان در مقابل تغییر را بیاموزند زیرا شکست کوشش‌های تغییر هزینه‌بر است. هزینه‌ها شامل: کاهش وفاداری کارکنان، وجود احتمال ضعیف تحقق اهداف سازمان، هدر رفتن پول و منابع و دشواری تنظیم کوشش‌های تغییر ناموفق است.

۱- نیروهای پیش برنده:

این نیروها، تغییرات را آغاز و روند آن را حفظ می‌کنند که ممکن است درونی یا بیرونی باشند:

- بودجه

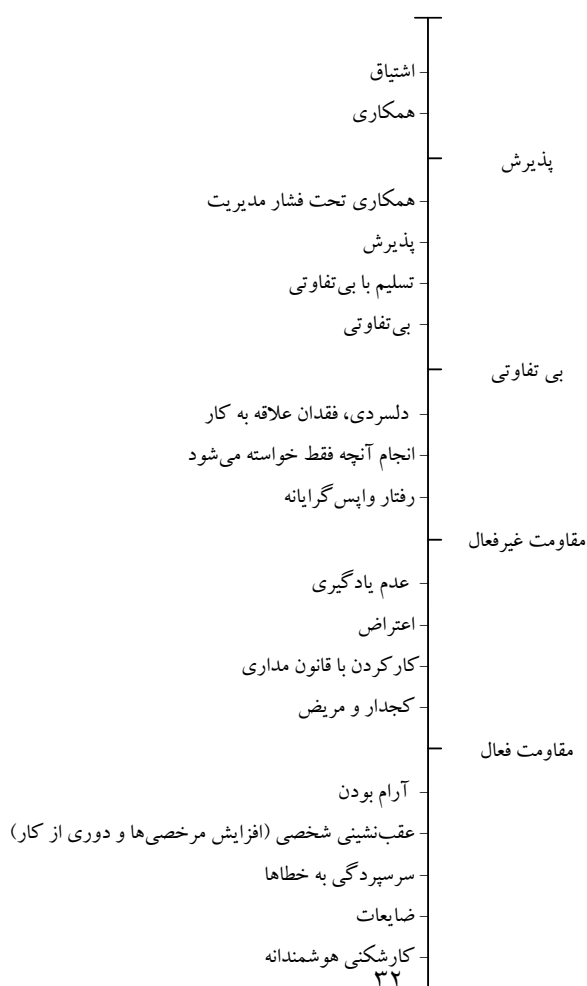
- علاقه و نیازهای افراد
- حمایت‌های دولتی
- تکنولوژی جدید
- نظریه‌های مختلف اعضا درباره هدف گروه
- زمان ارزیابی طرح‌ها و برنامه‌ها
- میزان عضویت در گروه

۲- نیروهای بازدارنده:

این نیروها در مقابل نیروهای پیش برنده عمل کرده، مقاومت کننده‌اند و در سازمان‌ها اغلب درونی می‌باشند:

- هراس از روش جدید
 - چسبیدن به شیوه‌های قدیمی کار
 - هدف از فعالیت، حفظ مشغولیت
 - تغییرات و جابه‌جایی شغلی نادر
- رفتار فرد و گروه متعاقب تغییر سازمانی اشکال مختلفی دارد. شکل ذیل دامنه پیوستار از پذیرش تا مقاومت فعال درجه‌بندی شده است.

پیوستار مقاومت در برابر تغییر



دلایلی که افراد در مقابل تغییر مقاومت می‌ورزند

- ۱) **تمایل یا عدم تمایل افراد به تغییر:** این علاقه و تمایل کاملاً شخصی و بطور ژرف ریشه‌دار است. این مطلب، رشد چگونگی مدیریت تغییر و ابهام است که فرد از هنگام کودکی یاد می‌گیرد.
 - ۲) **تعجب و ترس از ناشناخته‌ها:** زمانی که تغییرات مختلف ابداعی و شدید بدون هیچگونه هشدار معرفی می‌شود، کارکنان متأثر از آن، از اجرا می‌ترسند. به دلیل فقدان اطلاعیه رسمی، شایعه پراکن‌ها از طریق سیستم ارتباطات غیر رسمی مطالب پوچ و بی‌اساس را نشر می‌دهند. دانشمندان توصیه می‌کنند که باید به یک مدیر «گذار» مسئولیت داده شود تا همه عوامل مرتبط با تغییر را به‌طور مناسب اطلاع دهد.
 - ۳) **جو عدم اعتماد:** عدم اعتماد متقابل می‌تواند حتی تغییر خوب درک شده را نابود سازد. کارکنانی که خود را مورد اعتماد مدیریت می‌بینند اشتیاق بیشتری برای انجام تغییر از خود نشان می‌دهند تا شانس بیشتری بیابند.
 - ۴) **ترس از شکست:** ترسانیدن افراد از تغییر در کار باعث می‌شود آنها نسبت به توانایی‌هایشان تردید نمایند. شک نسبت به خویشتن باعث از بین رفتن اعتماد به نفس شده و بهبود شخصی را فلج می‌کند.
 - ۵) **از دست دادن مقام و یا امنیت شغلی:** تغییرات اداری و فنی که تهدیدی برای گزینش بر اساس قدرت یا حذف مشاغل است عموماً موجب مقاومت شدید می‌شود.
 - ۶) **فشار همکاران:** کسانی هستند که مستقیماً تحت تأثیر قانون نیستند، ولی با اینحال ممکن است فعالانه مقاومت کنند تا منافع دوستان و همکاران خود را حفظ نمایند.
 - ۷) **اخلال در سنت‌های فرهنگی و یا روابط گروهی:** هرگاه افراد جابه‌جا شوند، ارتقا یابند، یا دوباره مسئولیت کسب کنند، پویایی‌های فرهنگی و گروهی به سوی عدم تعادل سوق داده می‌شود.
 - ۸) **تعارض‌های شخصیت:** درست مثل یک دوست می‌توانی از گفتن چیزی به ما سرباز بزنی که از شنیدن آن از یک دشمن دلخور می‌شویم، شخصیت‌های عامل یک تغییر می‌تواند موجب مقاومت شود.
 - ۹) **فقدان تمهید و یا ضعف زمان‌بندی:** مقاومت بی‌مورد می‌تواند به خاطر تغییراتی که با یک روش غیر حساس یا در زمان نامناسب معرفی می‌شود، رخ دهد.
 - ۱۰) **عدم تقویت سیستم‌های پاداش:** افراد زمانی که پیش‌بینی پاداش‌های مثبتی را برای ایجاد تغییر نداشته باشند، مقاومت می‌ورزند. برای مثال، کارمندی که حس کرده با ایجاد تغییر نیاز است مدت طولانی‌تری و با فشار بیشتری کار کند غیر محتمل است از آن تغییر حمایت نماید.
- مدیران اگر بیشترین کوشش خود را در کاهش دادن نیروهای بازدارنده به جای افزایش نیروهای پیش‌برنده به کار گیرند، تغییر با سهولت بیشتری انجام می‌شود.

استراتژی‌هایی برای کاهش نیروهای بازدارنده تغییر

استراتژی‌هایی که برای کاهش نیروهای بازدارنده در هر تغییر سازمانی می‌توان مورد استفاده قرار داد به قرار ذیل می‌باشد:

۱. **آموزش و برقراری ارتباطات:** این استراتژی هنگامی استفاده می‌شود که مقاومت در برابر تغییر، ناشی از

فقدان اطلاعات و تحلیل‌های نادرست باشد. اگر اطلاعات کافی درمورد نیاز به تغییر در اختیار کارکنان قرار بگیرد می‌تواند حمایت آنها را بدست آورد.

۲. **مشارکت و درگیر نمودن افراد:** چنانچه همه در امر برنامه‌ریزی و ایجاد تغییر درگیر شوند، مقاومت‌شان

کاهش یافته و حتی گاهی به صفر می‌رسد.

۳. **حمایت:** اعضای که درخصوص پذیرش تغییر مشکل دارند، نیاز به صرف وقت بیشتری دارند. برنامه‌های دوباره

آموزی، مرخصی دادن بعد از یک دوره کار پر زحمت، درک و کمک‌های عاطفی می‌تواند کمک کننده باشد.

۴. **مذاکره و ایجاد توافق:** در زمانی که افراد یا گروه‌هایی به لحاظ داشتن قدرت و نفوذ قابل توجه باعث ایجاد

جو تعارض شده و در برابر برنامه‌های تغییر اقدام به مقاومت می‌نمایند، بهترین شیوه، انجام مذاکره با آنان است.

طرح مسئله برد-برد موقعیت مناسبی را برای گروه‌های درگیر بوجود می‌آورد. چنانچه بتوان اهداف شخصی افراد

را با اهداف تغییر سازگار نمود، مقاومت‌ها کاهش می‌یابد.

۵. **خودی گردانی:** با مسئولیت دادن به افرادی که سد راه تغییر می‌شوند، تا حدودی می‌توان آنها را زیر نفوذ قرار

داد. با دادن نقش دلخواه به افراد کلیدی و دخالت دادن آنها در طراحی و اداره فرآیند تغییر، می‌توان آنها را به

حامیان تغییر مبدل نمود.

۶. **اجبار پنهان و آشکار:** این روش زمانی به کار گرفته می‌شود که سرعت در اجرای تغییر از اهمیت زیادی

برخوردار است و کارگزاران تغییر از جایگاه قدرت بالایی در سازمان برخوردارند. مدیران گاهی مجبورند که

افراد مقاوم را به صورت غیر مستقیم تحت فشار قرار دهند مثلاً انتقال آنها به واحدهای دیگر، حذف بعضی از

امتیازها و یا بطور مستقیم افرادی را که در فرآیند تغییر سهمیم شده‌اند تشویق کنند و پاداش دهند.

بهبود سازمانی

بهبود سازمانی چیست؟

محیط‌های اجتماعی متحول که تغییرات سریع سازمان‌ها را موجب می‌شوند و عمدتاً تغییر در شیوه زندگی، نیازها و پایگاه ارزش‌های افراد بوجود می‌آورند، ساختار و فرآیندهای سازمانی منعطفی را می‌طلبند که جایگزین الگوهای سنتی گذشته شوند.

امروزه سازمان‌ها نه برای رقابت، بلکه برای بقا باید فعالیت‌های وسیعی را در تطابق با تحولات محیطی انجام دهند. بی‌اعتنایی به تغییرات و تحولات محیطی و فرامحیطی سرنوشتی جز فنا و از میان بدر شدن ندارد. امروزه نه تنها ساختار قدرتی که جهان را یکپارچه نگه می‌داشت متحول و متفاوت شده، بلکه این تحول در همه سطوح جامعه ناگزیر اتفاق افتاده است. مثلاً در جهان تجارت، شاهد ادغام شرکت‌های متعدد هستیم که غول‌های تجاری را بوجود می‌آورند و بازرگانی‌های کوچکتر را می‌بلعند. و یا سازمان‌هایی که جهت اصلاح روی به سوی کوچک شدن گذارده، با تعدیل نیروی انسانی هزاران نفر را به فراموشخانه می‌سپارند.

فضای سازمان‌های امروزی با رخدادهای غافلگیر کننده و آشوب‌ها و آشفتگی‌های تعمیم‌یافته به لرزه درآمده است. میلیون‌ها کارمند سخت کوش و باهوش دیگر قادر نیستند وظایف خود را به خوبی انجام دهند، روش‌های نو طراحی کنند، محصولات جدید بیافرینند، بازارهای تازه کشف کنند، فن‌آوری بهتر بوجود آورند، با ارباب رجوع رفتار خوبی داشته باشند، مگر اینکه مقررات را نادیده بگیرند و رویه‌های رسمی را متحول سازند. برای اینکه کار مثبتی انجام شود، چیزی ابداع گردد، باید نظام‌های اداری دگرگون شود.

بهبود سازمان در اصل با بکارگیری علوم اجتماعی برای مواجهه با مشکلات و یافتن راه حل آنها و هدف افزایش مستمر و عملکرد بهینه سیستم‌های سازمانی است. روش مورد استفاده، بکارگیری مداخله‌های برنامه‌ریزی شده براساس تحقیقات علوم اجتماعی، تمرکز بر فرآیندها، انگیزش، قدرت، ارتباطات، ادراک، فرهنگ سازمانی، اهداف، روابط، حل مشکل و تعارض است.

OD هرآن چیزی است که تحت عنوان بهبود در سازمان اجرا می‌شود.

تعاریف OD یا بهبود سازمانی

OD یک قلمرو پژوهشی در علم مدیریت است. ویژگی عمده آن کاربردی بودن آن است. اغلب تعاریفی که از OD شده اشاره به جنبه عملی آن می‌کند:

بهبود سازمانی، کوششی است برنامه‌ریزی شده، تحت حمایت مدیران عالی سازمان، در سراسر سازمان، جهت افزایش کارآیی و اثربخشی و با بهره‌جویی از علوم رفتاری.

طبق این تعریف OD برنامه‌ریزی شده است زیرا نیازمند آسیب‌شناسی منظم و تجهیز کلیه منابع، جهت به‌ثمر رسیدن فعالیت‌ها است. از سطوح بالای سازمان حمایت می‌شود زیرا مدیران ارشد با آگاهی از اهداف برنامه خود را به آن متعهد احساس کرده، در فرآیند بطور جدی مشارکت می‌جویند.

بهبود سازمانی فرآیندی برای نو اندیشی، ایجاد تحولات ضروری و یا رویارویی با اینگونه تحولات است. به نحوی که سازمان را بتوان به سطحی که سطح حیاتی نامیده می‌شود رسانید و یا حالت زنده بودن آن را حفظ کرد. به این مفهوم که سازمان قدرت سازگاری با تحولات جدید را داشته باشد و بتواند مسائل و مشکلات خود را حل کند، از تجارب گذشته پند بگیرد و نهایتاً به حد بالایی از بلوغ سازمانی برسد.

بهبود سازمان فرآیندی برنامه‌ریزی شده برای تغییر در فرهنگ سازمان از طریق استفاده از فن‌آوری، پژوهش و تئوری علوم رفتاری است.

«فرنج» و «بل» بهبود سازمان را کوششی دوربرد و حمایت شده از طرف مدیران عالی سازمان جهت بهبود فرآیندهای تفکر، تفویض اختیارات، یادگیری و حل مشکلات سازمانی، از طریق نوعی مدیریت اثربخش مبتنی بر همکاری گروهی، بر پایه فرهنگ سازمانی با تأکید ویژه روی فرهنگ گروه‌های کار رسمی، گروه‌های موقت و فرهنگ بین گروه‌ها، با همکاری یک مشاور-تسهیل کننده و به‌کارگیری تئوری و تکنولوژی علوم رفتاری کاربردی از جمله پژوهش عملی تعریف می‌کنند.

- منظور از کوشش دوربرد، زمان‌بر بودن تغییر سازمانی و بهبود است که در بعضی موارد سال‌ها طول می‌کشد. در حقیقت، بهبود سازمان مستمر است. بدین معنی اگر دقیق‌تر بگوییم «بهبود» سفر بدون انتهای تغییر پیوسته است.
- عبارت «حمایت و هدایت شده از طرف مدیران عالی»، ضرورت رهبری و تشویق فعالانه مدیریت عالی سازمان برای کوشش‌های تغییر حتمی است. مدیران عالی سازمان باید «سفر» بهبود را آغازگر بوده و متعهد به نظارت آن در طی جریان باشند. اغلب برنامه‌های OD که با شکست مواجه می‌شوند به خاطر مردد بودن مدیران عالی، عدم اعتقاد و تعهد آنها نسبت به برنامه بهبود و یا این است که آنها سخت سرگرم دیگر وظایف مدیریتی می‌باشند.
- مقصود از فرآیندهای تفکر، فرآیندهایی است که از طریق آن اعضای سازمان تصویری کارآمد، منسجم، و مشترک از ماهیت کالاها و خدماتی که سازمان ارائه می‌دهد و چگونگی تولید و ارائه این کالاها و خدمات به مشتریان و چگونگی انتظارات اعضا از یکدیگر تهیه نموده و تصویری مطلوب از آینده و چگونگی کار کردن در کنار هم را ترسیم کنند.

- منظور از فرآیندهای تفویض اختیار، رفتارهای رهبری و عملیات منابع انسانی است که اعضای سازمان را قادر می‌سازد استعدادهای خویش را پرورش داده و از آن تا حد ممکن جهت تحقق اهداف رشد فردی و موفقیت‌های سازمانی سود جویند. درگیر نمودن تعداد زیادی از کارکنان جهت کمک به ایجاد تصویر آینده، تنظیم استراتژی برای تحقق آن، و انجام این راهکار، تفویض را شامل می‌شود.
- فرآیندهای یادگیری به معنای فرآیندهای تعامل، گوش کردن، و خود-آزمونی است که یادگیری فردی، گروهی و سازمانی را تسهیل می‌نماید.
- فرآیندهای حل مشکل اشاره به راه‌هایی دارد که اعضای سازمان موقعیت‌ها را شناسایی کرده، مشکلات را حل نموده، تصمیم‌گیری کرده، و برای حل مشکلات، استفاده از فرصت‌ها، و چالش‌ها در محیط سازمانی و انجام وظایف داخلی سازمان اقدام می‌کنند.
- یکی از مهم‌ترین عوامل در اداره سازمان‌ها «فرهنگ» می‌باشد که الگوی غالب باورها، طرز تلقی‌ها، ارزش‌ها، پیش‌فرض‌ها، انتظارات، فعالیت‌ها، تعامل‌ها، هنجارها، احساسات و دست‌ساخته‌هاست.
- در تعریف «فرنج» و «بل» واحد اساسی فعالیت OD «گروه کار» شامل فرادست-فرودست می‌باشد. در اغلب فعالیت‌های بهبود مدیریت، تمرکز روی فرد مدیر یا سرپرست است که در تجربه یادگیری به طور انفرادی شرکت می‌کند، در حالی که در فرآیند OD یادگیرنده «سیستم» است.
- تأکید روی تمرکز بر گروه‌های کار موقتی، OD را از بهبود مدیریت سنتی متمایز می‌کند. در برنامه‌های جامع OD توجه زیادی به گروه‌های کار موقتی می‌شود.
- عبارت «همکاری گرفتن از یک مشاور-تسهیل کننده» بدان معنی است که رهبران می‌توانند از کمک‌های حرفه‌ای در برنامه‌ریزی و اجرای فرآیند ابداعی OD استفاده کنند. این شخص ثالث (عامل تغییر) حتماً نباید از خارج سازمان دعوت شود، بلکه می‌تواند عضوی از سازمان باشد. ولی حداقل نباید از واحدی باشد که سرگرم فعالیت‌های OD است زیرا زندانی فرهنگ واحد خود می‌شود. قسمتی از فعالیت‌های OD اختصاص به آگاهی دادن در مورد اهمیت نقش مشاور-تسهیل کننده و ارتقاء توانایی‌های تعدادی از کارکنان سازمان در خدمت این نقش است.
- تئوری و تکنولوژی علوم رفتاری کاربردی عبارت است از بینش‌هایی از علوم که به درک افراد در سازمان، چگونگی انجام دادن وظایف، و چگونگی انجام دادن بهتر وظایف اختصاص دارد. OD به دانش و تئوری، وجه کاربردی می‌دهد. بنابراین، افزون بر علوم رفتاری (روانشناسی، روانشناسی اجتماعی، جامعه‌شناسی و...) رشته‌های

کاربردی مثل آموزش بزرگسالان، روان‌درمانی، مددکاری، اقتصاد و علوم سیاسی، هر کدام سهمی در به عرصه رساندن OD دارند.

- یکی از تفاوت‌های عمده طرح‌های OD با طرح‌های سنتی تغییر، تأکید بر استفاده از علوم رفتاری به عنوان ابزار تغییر است. در طرح‌های سنتی بیشتر از طریق تعدیل و تغییر قوانین و مقررات، روش‌های انجام کار، و خلاصه تغییرات ساختاری بر ایجاد تحول تأکید می‌شود. مبانی تئوری طرح‌های سنتی، اصول کلاسیک سازمان و مدیریت است. در OD هدف ایجاد تغییر در فرهنگ سازمان، اعتقادات و باورهای کارکنان و بین گروه‌ها، و ایجاد جوّ خلاقیت و ابتکار است. برای ایجاد اینگونه تحولات از علوم رفتاری استفاده می‌شود. فنون OD بر نظریه‌های مربوط به فرهنگ و تحول ارزش‌ها متکی است.
- پژوهش علمی به معنای مدل مشارکت‌جویانه همکارانه است و تشخیص و وارد عمل شدن رهبر، اعضای سازمان، و کارورزان OD را شامل می‌شود که باید در کنار یکدیگر به توصیف و حل مشکل و یافتن فرصت‌ها مبادرت ورزند.

سه نکته اساسی در تعاریف بهبود سازمان

تعاریف بهبود سازمانی، بیانگر سه نکته اساسی به شرح ذیل می‌باشند:

۱- بهسازی سازمان فعلیتی به منظور بهبود عملکرد سازمان است. هنگامی که اثربخشی سازمان سیر نزولی دارد و با موانع و مشکلاتی روبرو است که مانع تداوم اثربخشی سازمان می‌گردد، قاعده بر این است که مدیریت سازمان از متخصصین و مشاورین تقاضای کمک نماید.

۲- بهبود اعضای سازمان و بهسازی سازمان، از علوم روانشناسی در سازمان به نحو مطلوبی استفاده می‌نماید.

۳- بر نقش علوم اجتماعی به عنوان یک واقعیت تأکید شده است. متخصصین بر این اعتقاد هستند که انجام هرگونه تغییر در سازمان بدون توجه به یافته‌های علوم اجتماعی موجب نادیده فرض نمودن نقش و آثار روابط بین افراد در سازمان می‌گردد.

اهداف یک برنامه متعارف تحول یا بهبود سازمان کدامند؟

۱) افزایش حس اعتماد بین مدیران و کارکنان (امروزه یکی از عوامل مهم ایجاد سرمایه اجتماعی، اعتماد متقابل بین افراد و مسئولین است.) که OD چه در سطح خرد و چه در سطح کلان به این مورد خاص اشاره دارد.

- ۲) ایجاد فرهنگ سازمانی ویژه‌ای که امکان تبادل دانش و تجربه و برخورد اندیشه‌ها را میان اعضای سازمان به دور از ملاحظه‌های سلسله مراتبی و هرگونه تنگ نظری در جهت حل مشکلات سازمانی میسر می‌سازد.
- ۳) ایجاد محیطی که در آن اختیارات رسمی افراد و همچنین نقش‌های رسمی بر پایه دانش و مهارت واگذار می‌شود.
- ۴) مسئولیت تصمیم‌گیری به کسانی داده می‌شود که بیشترین اطلاعات را درخصوص چگونگی رفع مشکلات دارند و همچنین رابطه نزدیکی با مسائل و معضلات سازمانی داشته باشند.
- ۵) گشودن سیستم ارتباطات باز سازمانی که چند جانبه باشد (عمودی، افقی، و مورب).
- ۶) یافتن راه‌حل‌های متجانس و هماهنگ برای مشکلاتی که تکرار پذیرند.
- ۷) کاهش میزان رقابت‌های مضر و ناسالم و تأکید بر همکاری و روابط برنده-برنده.
- ۸) افزایش سطح علاقه‌مندی و اشتیاق کارکنان با ایجاد سیستم صحیح پاداش.
- ۹) پرورش روحیه «خود کنترلی»، «خود هدایتی» و «خود اتکایی» در بین کارکنان.
- ۱۰) استقرار فرآیندی برای حصول اطمینان از توانایی سازمان برای نوسازی خود.
- ۱۱) نشر احساسات مثبت.
- ۱۲) ایجاد فضایی که در آن مفهوم آموزش، بخش جدایی ناپذیر فرآیند سازمان باشد.

سازمان‌های نوین و مدیریت نوین

چه کسی خود را برای رویارویی با حادثه ۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱ آماده کرده بود؟

با وجود اینکه هر زاویه این حادثه یک سناریوی از پیش طراحی شده به نظر می‌رسد، ولی آنقدر شوک آور بود که برای ساعت‌ها حتی باورش برای بسیاری غیرممکن بود.

سازمان‌ها باید توان روبرو شدن با پیش‌آمدهای مختلف سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و طبیعی را داشته باشند چون پیش‌بینی‌ها بسیاری از اوقات درست از آب در نمی‌آید. مثلاً سازمان هوا-فضای ایالات متحده آمریکا Nasa اعلام کرد که شهاب سنگی به قطر ۴۵ متر از حدود ۲۷ هزار کیلومتری زمین عبور می‌کند ولی خطری زمین را تهدید نمی‌کند. اما تکه پاره‌های این شهاب سنگ در شهر چلیابینسک Chelyabinsk در ۹۰۰ مایلی شرق مسکو نزدیک مرز قزاقستان در ۲۷ بهمن ماه ۱۳۹۱ به زمین خورد و موجب زخمی شدن قریب ۹۰۰ نفر گردید.

برای به حداقل رسانیدن صدمه‌های ناشی از بحران‌ها به چه چیز نیاز است؟

فقط بحران‌های طبیعی مشکل آفرین نیستند. مثلاً تحریم ایران توسط آمریکا و کشورهای اروپایی و اعمار آنها (بحران سیاسی-اقتصادی) نیاز به برنامه‌ریزی و مدیریت صحیح دارد تا صدمه‌های ناشی از آن به حداقل برسد.

مدیریت در تصمیم‌گیری متبلور می‌شود و برای تصمیم‌گیری نیاز به اطلاعات است. در سازمان‌های امروزی، اطلاعات ارزشمندترین جزء محسوب می‌شود و فن‌آوری اطلاعات عامل سازمان دهنده، اداره کننده و حرکت دهنده این جزء با ارزش است.

آینده پژوهی

بی‌توجهی نسبت به آینده چه مشکلاتی به بار می‌آورد؟

شاید هیچ‌کدام از رؤسای کشورهای عرب‌زبان تصور چنین روزهایی را هم نمی‌کردند. «بهار عرب» که از خیزش خلق به جان آمده این کشورها به بار نشست چیزی جز غفلت دیکتاتورهای مست از باده غرور امروز و دیروز و بی‌خبر از فردای انتقام نبود.

همان‌گونه که در فرهنگ عامه کشورهای بی‌توجهی چون ما به خوش بودن در زمان حال و نیندیشیدن به فردای ناآمده بسیار توصیه می‌شود.

از دی که گذشت هیچ از او یاد نکن فردا که نیامدست فریاد نکن
برنامه و گذشته بنیاد نکن حالی خوش باش و عمر بر باد نکن

«خیام»

خوش بودن در حال و غفلت از فردا باعث شد تجارت فرش ایران که مقبول و مشهور عام و خاص بود و می‌توانست درآمدی برابر نفت برای کشور داشته باشد نابود شود و به دست کشور «سنگال» بیفتد!

مثال دیگر ساعت‌سازی «سوئیس» است که طی ۶۰ سال برترین بود و همواره در حال بهبود. اما سوئیس‌های مبتکر طرح‌های نو در ساعت‌سازی که در سال ۱۹۶۸ بیش از ۶۵ درصد فروش جهانی ساعت و بیش از ۸۰ درصد سود آن را در اختیار داشتند و در صنعت ساعت‌سازی پیشرو و بی‌همتا بودند، ناگهان در سال ۱۹۸۰ سهم بازار جهانی آنها از ۶۵ درصد به کمتر از ۱۰ درصد تقلیل یافت و سود جهانی آن به کمتر از ۲۰ درصد رسید!

سوئسی‌ها با یک پدیده جدید روبرو شدند. تغییر الگو یا دگرگونی اصول اولیه ساعت سازی سیستم مکانیکی، جای خود را به سیستم الکترونیکی داده بود و دیگر دنده و فنرهای بی‌بدیل ساعت آنها مورد استفاده نداشت.

ساعت سازی امن، پر منفعت و استوار سوئیس در کمتر از ۱۰ سال فروپاشید. طی سال‌های ۱۹۷۹ تا ۱۹۸۱ از ۶۲ هزار ساعت ساز حدود ۵۰ هزار نفر کار خود را از دست دادند. چنین عددی در کشور کوچکی چون سوئیس یک فاجعه بود.

ژاپن که در سال ۱۹۶۸ کمتر از یک درصد بازار ساعت سازی را در اختیار داشت ناگاه توانست بازار ساعت‌های الکترونیکی «کوارتز» و «سیکو» را تحت کنترل درآورد و امروز ژاپنی‌ها ۳۳ درصد بازار جهانی و به همین میزان سود سهام را در اختیار دارند.

علت:

سوئسی‌ها برای اولین بار ایده انقلابی ساعت‌های الکترونیکی را در انستیتو تحقیقاتی «نوشاتل» سوئیس ارائه دادند. زمانی که پژوهشگران این ایده را با تولید کنندگان ساعت در میان گذاشتند هیچ کس آن را جدی نگرفت. زیرا ساعتی که نه فنر احتیاج داشت نه دنده چگونه می‌توانست فقط با باتری کار کند!

صنعت‌گران سوئسی آنقدر به این تفکر که این ساعت، ساعت آینده نیست مطمئن بودند که اجازه دادند پژوهشگران این ابداع بی‌ارزش را در کنگره جهانی ساعت در ۱۹۶۷ ارائه دهند ولی شرکت ساعت سازی «سیکو» آن را جدی گرفت و چنین شد!

انسان از دیرباز به دنبال ابزارهایی بوده که بتواند طبیعت را تصرف نموده و مطابق میل خود آن را تغییر دهد. «آینده پژوهی» این فرصت را بوجود می‌آورد که آینده کنترل شده و به دلخواه معماری شود. آینده پژوهی می‌آموزد که چگونه می‌توان در برابر هجوم تغییرات سرسام آور و آشوبناک غافلگیر نشد و در مصاف با آینده مبهم کمترین ضرر و بیشترین سود را بدست آورد.

آینده بایستی نیست که به آنجا می‌رویم
بلکه بایستی است که آن را می‌سازیم
پس راه‌هایی که به آینده ختم می‌شوند
ساختنی‌اند نه یافتنی.

تعطیلی ارج



نامی که می‌شناسید و به آن اطمینان دارید

روزی که سیروس ارجمند در سال ۱۳۱۶ اولین و بزرگ ترین کارخانه تولید کننده لوازم خانگی ایران را وارد عرصه صنعت و اقتصاد کشور کرد، شاید نمی دانست ۷۰ سال بعد مدیران وقت کشور تصمیم می‌گیرند زمین‌های این کارخانه را در جاده مخصوص کرج برای فعالیتی دیگر در نظر بگیرند و این کارخانه را به شهرکی

صنعتی در گرمسار استان تهران منتقل کنند. ارج که یکی از برندهای خوشنام ایران طی هفت دهه گذشته بوده، در سال ۱۳۱۶ با ساخت ابزار صنعتی به چرخه تولید گام نهاد و با تولید کولر آبی و یخچال به سوی ساخت لوازم خانگی پیش رفت.

اما پس از گذشت سال‌ها، ارج که بزرگ ترین برند لوازم خانگی کشور بود، در حالی که می‌توانست بازارهای اروپایی را نیز به تسخیر خود درآورد، به شرکتی تبدیل شد که حتی در داخل کشور جایگاه خود را رفته رفته از دست داد. ارج که روزگاری در بالاترین سطح فناوری محصول تولید می‌کرد، به شرکتی تبدیل شد که همان محصولات قدیمی خود را با تغییراتی به تولید رسانده و روانه بازار می‌کرد.

در پی مشکلات مالی و مشکلاتی که از پیشتر گریبانگیر آن شده بود، کارخانه ارج دچار مشکلات زیادی شد. در تاریخ ۲۱ خرداد ۱۳۹۵ شایعه تعطیلی این واحد تولیدی در میان برخی وب‌گاه‌های ایرانی منتشر شد که این خبر توسط مدیران این شرکت تکذیب گردید ولی در روز ۲۴ خرداد ۱۳۹۵ با پلمپ قضایی انبار ارج، این کارخانه ۷۹ ساله رسماً تعطیل شد.

علت:

ارج پس از آنکه مصادره شد، به مانند سایر شرکت های مصادره ای زیرمجموعه سازمان صنایع ملی شد. در دهه ۷۰ مدیران دولتی این شرکت با اختلاس ۲۰ میلیارد تومانی پرونده مالی این شرکت را به فساد کشیدند تا برای مدتی ارج با حاشیه‌هایی روبه‌رو شود. پس از آن اختلاس ارج هرگز ارج نشد.

رئیس اتحادیه فروشندگان لوازم خانگی ضعف مدیریتی و فرسودگی ماشین آلات کارخانه ارج را علت تعطیلی آن بیان کرد.

آنچه به نظر می‌رسد این است که سلب مالکیت این کارخانه و سپردن مدیریت آن به مدیران حقوق بگیر و دولتی و فراز و نشیب مدیریتی در طول سال‌های گذشته، باعث شد روند زوال در این کارخانه طی شده و به چنین روزی مبتلا شود. اگرچه فضای کسب و کار کشور متأثر از تصمیمات متفاوت و گاه متناقض سیاست‌گذاران است، اما مدیریت کارآمد بخش خصوصی، همچنین مالک واقعی که خود، دل سوز مال و اموال خود باشد، حتماً نمی‌گذارد آخر و عاقبت برندی همچون ارج به زوال انجامد.

مفهوم آینده

آنچه را که ما «آینده» می‌نامیم، قابل پیش‌گویی نیست. اگر شخصی به شما گفت: «من آینده را می‌شناسم، آینده این است! پس این کار را بکن!»، در این صورت هرچه سریع‌تر از او فرار کنید.

آینده قابل پیش‌گویی نیست و هیچ کس در هیچ کجا با قطعیت کافی نمی‌داند آینده چگونه خواهد بود.

با این حال، اصل «غیرقابل پیش‌بینی بودن آینده» بدین معنا نیست که نگران آینده نباشیم و تنها به بخت و اقبال یا سرنوشت تکیه کنیم یا اینکه بنشینیم تا هر وقت بحران‌های تازه‌ای سر بر آورد، بدون طرح و برنامه قبلی، خود را به امواج بحران‌ها بسپاریم.

اصل «غیرقابل پیش‌بینی بودن آینده» حکم می‌کند که نسبت به آینده موضع مناسب‌تری اتخاذ کنیم:

- نه در پی تعیین پیشگویانه آینده باشیم،
- نه امور را به سرنوشت یا قضا و قدر وا نهیم،
- نه بدون طرح و برنامه قبلی حرکت کنیم.

باید در نظر داشته باشیم که آینده، احتمالاً از در هم کنش چهار مؤلفه زیر پدید می‌آید:

- (۱) رویدادها،
- (۲) روندها،
- (۳) تصویرها،
- (۴) اقدام‌ها.

۱- رویدادها

رویدادها، همان وقایعی هستند که مردم را نسبت به کفایت و کارایی تفکر درباره آینده به تردید می‌اندازند! چه کسی می‌تواند مطمئن باشد که جنگ، ترور، زلزله آتی و یا تصمیم بعدی رئیس شما، جامعه را به سمت کاملاً متفاوتی نکشاند؟

۲- روندها و مسائل نوظهور

طراحان توصیه می‌کنند که روندها را به دقت مورد توجه قرار دهیم تا بتوانیم آینده را پیش‌بینی کرده و برای آن آماده شویم.

دست کم سه نوع روند را می‌شناسیم که درک هر کدامشان روش متفاوتی دارد:

- ۱- روندهایی که استمرار حال و گذشته است، ۲- روندهای کم و بیش ادواری، ۳- مسائل نوظهور.

۱-۲- روندهایی که استمرار حال و گذشته است: برای فهم این روندها باید آنچه را که در شرف وقوع است و آنچه را که بیشتر روی داده، به درستی بشناسیم. بخشی از این شناخت با تأمل در تجربه‌های شخصی و بخشی دیگر با درک آموزه‌های علوم طبیعی و اجتماعی بدست می‌آید. آداب و رسوم و آموزه‌های مذهبی، فلسفی و یا تاریخی نیز ممکن است بخشی از این شناخت را فراهم آورند.

۲-۲- روندهای کم و بیش ادواری: این روندها در گستره تجارب شخص ما قرار نمی‌گیرند، اما بخشی از ابعاد گذشته‌های دورتر است. در این عرصه تکیه بر موفقیت‌ها یا شکست‌های شخصی برای پیش‌بینی آینده می‌تواند گمراه‌کننده باشد، زیرا ما هیچگاه شخصاً آنطور که در آینده (هنگام مواجهه با این روندها) تجربه خواهیم کرد و یا چنانکه دیگران پیش از ما آزموده‌اند، آنها را در حال حاضر تجربه و لمس نمی‌کنیم.

اما شاید در اسناد و مدارک تاریخی، فلسفی یا مذهبی و یا در آداب و رسوم مردم، ثبت و ضبط شده و بطور غیرمستقیم در دسترس ما قرار گیرند. چون ما تأثیر این روندها را شخصاً نیازموده‌ایم، در درک کامل این مسأله که چه انتظاراتی از آنها داشته باشیم، مشکلات فراوانی خواهیم داشت.

۲-۳- مسائل نوظهور: اما آینده ممکن است آستن اموری باشد که کاملاً نو بوده و پیش از این هرگز به تجربه بشری در نیامده باشد. چنین روندهایی را بهتر است «مسائل نوظهور» بنامیم. گرچه احتمال بروز آنها در آینده وجود دارد، اما در حال حاضر به سختی قابل مشاهده‌اند و در گذشته هم موجود نبوده‌اند. بسیاری از پژوهشگران استدلال می‌کنند که مهمترین روندهای آینده، همین مسائل نوظهور است که بطور عمده پیامد مستقیم یا غیرمستقیم فناوری‌های جدید می‌باشد.

۳ و ۴- اقدام‌ها و تصویرها

سومین و چهارمین عامل عمده‌ای که آینده را شکل می‌دهند، تصویرهایی است که مردم از آینده در ذهن خود می‌پروراند و اقدام‌هایی است که بر مبنای آنها انجام می‌دهند. بعضی از این اقدام‌ها، به قصد تأثیرگذاری بر آینده صورت می‌گیرد، اما بعضی دیگر، نه. ولی تمامی آنها بر آینده تأثیر می‌گذارد.

بدین ترتیب، یکی از مأموریت‌های آینده پژوهی این است که به مردم کمک کند تصویرهای خویش را از آینده (ایده‌ها، دغدغه‌ها، امیدها، باورها، و علایق‌شان را نسبت به آینده) محک زده و شفاف نمایند تا کیفیت تصمیم‌هایی که برای آینده می‌گیرند، بهبود یابد. دیگر این که آینده پژوهی درصدد کمک به مردم است تا تصویرها و اقدام‌های کنونی خود را از حد کوشش‌های فقط منفعلانه فراتر برده، بکوشند تا آینده را پیش‌بینی کرده و سپس در پایه پیش‌بینی‌های درست‌تر طرح‌های عملی خود را اجرا کرده و به پیش ببرند. این فقط گام اول آینده نگری است. گام بعدی، ایجاد تصویرهای مثبت از آینده (آینده‌های مطلوب و مرجح) و اقدام به طرح‌ریزی و تصمیم‌گیری براساس آن تصویرهای مثبت است.

انواع آینده

در حوزه مطالعات آینده پژوهشی ما با آینده‌های متفاوتی مواجه هستیم:

- ۱- آینده ممکن: که وقوع آن حتمی است.
- ۲- آینده محتمل: با فراهم آمدن ساز و کارهایی احتمال وقوع آن می‌رود. حمله اتمی اسرائیل به کشورهای مسلمان.
- ۳- آینده مطلوب: آنچه با برنامه‌ریزی دقیق می‌توان وقوع آن را عملی ساخت. حل مناقشه خاورمیانه از طریق دیپلماسی.
- ۴- آینده آرمانی: آنچه با اهداف متعالی مطابقت دارد. عدم دخالت ابرقدرت‌ها در مسائل داخلی کشورها.

تعریف آینده نگری

آینده‌نگری فرایندی منظم، مشارکتی و گردآورنده ادراک‌هایی درباره آینده است که چشم‌اندازی میان مدت تا بلند مدت را با هدف تصمیم‌گیری به روز و آمادگی اقدام‌های مشترک بنا می‌سازد.

در سال‌های اخیر در پی رقابت‌های روز افزون و شتاب گرفتن روند تغییرات، توجه کشورها به بهره‌گیری از آینده‌نگری افزایش یافته است و در کشورهای توسعه یافته ابزاری کلیدی برای سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری به شمار می‌آید. اما تجربه نشان داده که تضمین و اثربخشی آینده‌نگری توجه به شرایط بومی و ویژگی‌های جامعه‌شناختی است. برنامه‌های آینده‌نگری طیف وسیعی از افق‌های زمانی را دربر می‌گیرد. برنامه آینده‌نگری «تکنولوژی‌های کلیدی» در ایالات متحده آمریکا افق زمانی ۵ ساله و در ژاپن ۳۰ ساله دارد.

تعریف آینده پژوهی

آینده پژوهی تلاش‌هایی است که با استفاده از تجزیه و تحلیل منابع، الگوها و عوامل تغییر و یا ثبات، به تجسم آینده‌های بالقوه و برنامه‌ریزی برای آنها می‌پردازد.

آینده پژوهی که اینک به صورت یک جنبش جهانی درآمده است، موجودیت در حال تکوین خود را مدیون پدیده «تغییر» است. منظور تغییرات جزئی علم، فن آوری، اقتصاد، سیاست و غیره نیست. یکی از تفاوت‌های اصلی «توسعه یافتگی» و «توسعه نیافتگی» کشورها نحوه برخورد با مسائل آینده است. در حالی که کشورهای پیشرفته آینده را طراحی کرده و می‌سازند، کشورهای توسعه نیافته آینده طراحی شده توسط آنها را به عنوان سرنوشت محتوم خویش می‌پذیرند.

امروزه هیچ‌کدام از رسانه‌های جهانی نمی‌گویند چرا فرو ریختن برج‌های تجارت جهانی در ۱۱ سپتامبر کارت سبز برای ورود به افغانستان و عراق و درهم کوبیدن این دو کشور صادر نمود؟

آمریکا برای فرونشاندن بحران اقتصادی با آینده‌نگری، آینده پژوهی، آینده‌شناسی و آینده‌نگاری توانست در خاورمیانه غوغا برپا کند تا برای از نو ساختن همه درهم ریختگی‌ها منتفع گردد و بتواند اقتصاد خود را دوباره رونق بخشد.

آینده پژوهی می‌آموزاند که آینده سرشار از تغییرات است و این تغییرات با سرعتی سرسام آور در حال دگرگون ساختن جهان بشری هستند. نگاهی دقیق به تحولات در گذشته به راحتی شتاب گرفتن تغییرات را نشان می‌دهد. این تغییرات به حدی گسترش یافته که امروزه حتی مفاهیم نیز معنایی متفاوت از گذشته دارند. اقتصاد، فرهنگ، امنیت، علم و ... در زمره مفاهیم در حال تغییر هستند.

تأثیر فرهنگ در آینده چیست؟

جهان آشکارا در حال گذار به مرحله جهانی شدن است. رسانه‌ها چندی است مرزی نمی‌شناسند. اکنون فضای رسانه‌ای یک پارچه جهانی است نه ملی. اقتصاد و سیاست هم به همین ترتیب هر روز جهانی‌تر می‌شوند، تشکیل سازمان تجارت جهانی گواه این مدعا است. اما جهانی شدن به هر شکلی که باشد ماهیت فرهنگی خواهد داشت. اندوخته آموخته‌های هر تمدن یا فرهنگ تعیین کننده تمدن حاکم بر جهان خواهد بود. به عقیده بسیاری از آینده پژوهان مقوله فرهنگ یکی از تأثیرگذارترین مقوله‌های شکل دهنده آینده است.

اهداف آینده پژوهی کدامند؟

معمولاً سازمان‌ها سه هدف عمده را در آینده پژوهی مجموعه خود دنبال می‌کنند:

۱- **خلق یک چشم‌انداز گروهی:** اگر چشم‌انداز آینده سازمان بصورت گروهی شکل گیرد به مراتب جامع‌تر از آن است که مدیران ارشد به تنهایی اقدام کنند. در صورت همسویی مدیران، حرکت سازمان بسوی چشم‌انداز تعریف شده بسیار روان‌تر است.

۲- **جمع‌آوری اطلاعات برای کمک به تصمیم‌گیری:** فرایند آینده‌نگری باید موقعیتی را برای سازمان فراهم آورد تا بتوان فرصت‌ها را شناسایی یا خلق کرد، و بر مبنای آن خطرهای احتمالی شناسایی شده تدبیری اندیشیده شود، و با تصمیم‌های بموقع و مناسب بتوان مسائل را تحت کنترل درآورد.

اطلاعات مربوط به رویدادهای آینده کسب و کار باید به گونه‌ای باشد که سازمان با تصمیم‌گیری‌های بموقع بتواند برای آینده آماده شود. این هدف بر نوع، مقدار و کیفیت اطلاعات پردازش شده تمرکز دارد.

۳- **بسترسازی و ایجاد مدل‌های ذهنی برای آینده:** توجه اصلی این هدف به مدل‌های ذهنی حاکم بر اندیشه‌های مدیران سازمان است که بدان وسیله پردازش اطلاعات را انجام می‌دهند. تغییر مدل‌های ذهنی مدیران سازمان باعث بالا

بردن، توسعه و ترویج تفکر و اندیشه‌های برتر می‌شود. و این موجب انعطاف‌پذیری بیشتر مدیران در مقابله با تغییرات آینده کسب و کار می‌شود. این هدف تصمیم‌گیری مدیران را برای آینده ساده‌تر می‌کند و برخلاف هدف دوم تمرکز بر نوع، مقدار و کیفیت اطلاعات پردازش شده ندارد.

آینده‌نگری چه اهمیتی دارد؟

«پیتر دراگر» در کتاب «کنترل آشوب و هرج و مرج»، یکی از مهم‌ترین مهارت‌های مدیریت را «آینده‌نگری» قلمداد می‌کند. هر مدیر موفق مهارت زیادی در حل مشکل دارد آن هم در شکل عکس‌العملی؛ یعنی زمانی که مشکل پیش آمد به رفع و حل آن می‌پردازد. البته زمانی که سرگرم حل مشکل هستند، به تشخیص موقعیت می‌پردازند. اما بیشتر وقت مدیران به حل مشکلات پس از وقوع آنها صرف می‌شود. «دراگر» معتقد است مدیران باید مهارت خود را در آینده‌نگری بکار گیرند و از عکس‌العمل دوری جویند.

محدودیت‌های آینده‌نگری کدامند؟

آینده‌نگری ابزاری که بتواند تمامی مشکلاتی که سازمان در تصمیم‌گیری راهبردی با آن مواجه است را حل نماید نیست. این فرایند پیچیده نیازمند آماده‌سازی و تجزیه و تحلیل شرایط بلندمدت است. یکی از پیش‌زمینه‌های مهم وجود یک حداقل درک عمومی از ضرورت تغییرات است.

از آنجایی که فرایند آینده‌نگری دید زمانی بلند مدت دارد و پیشنهادهايش به آینده دور مربوط می‌شود، تغییرات فن‌آوری سریع، عدم قطعیت را بالا برده و اعتبار این پیشنهادها را تنزل می‌دهد. هرچه افق زمانی فرایند بلندتر باشد عدم قطعیت افزایش می‌یابد.

روش‌های مطالعه آینده

در بررسی آینده هیچ روش مطالعه پذیرفته شده و کلی وجود ندارد. ماهیت و پیچیدگی سازمان‌ها و محیط‌شان آنقدر زیاد است که یک روش کلی مورد قبول غیرممکن است.

طبق تحقیقات، آینده‌نگری سازمانی در سه سطح مختلف قابل انجام است. اولین سطح، سطح سازمان است که بوسیله پرسنل بخش «تحقیق و توسعه» انجام می‌شود. دومین سطح توسط بخش‌های مختلف مانند واحدهای تجاری و فن‌آوری سازمان و سومین سطح توسط گروه موقتی ضربت که در دو سطح ساختاری با ساختار مجازی فعالیت می‌کنند قابل انجام است.

روش‌های آینده‌نگری اغلب به صورت ترکیبی بکار می‌روند و انتخاب این روش‌ها به عواملی نظیر زمان و منابع مالی در دسترس و اهداف آینده‌نگری مربوط می‌شود.

۱- تجزیه و تحلیل روند

مفهوم روند با پیش‌گویی متفاوت است. در پیش‌گویی، حوادث در یک نقطه مشخص زمانی شروع می‌شود و تحت تأثیر موضوع‌های متعدد اجتماعی یا فرهنگی قرار می‌گیرد. آنگاه تغییرات ناشی از این پدیده‌های اجتماعی و فرهنگی، به گونه‌ای اجتناب‌ناپذیر باعث تغییر آن در برهه زمانی بخصوص می‌شود. در صورتی که روند باید بطور جامع بتواند دربرگیرنده مسائل باشد. چرخه عمرش طولانی بوده و گذشته، حال و آینده را دربرگیرد و قدرتی داشته باشد که بتواند آینده را تغییر دهد نه اینکه تأثیرپذیر باشد. این خصوصیت روند باعث می‌شود که بتوان از آن در فعالیت‌های آینده‌نگری استفاده نمود.

کلان روندهای حوزه‌های تغییر کدامند؟

«ادوارد گونیش» معتقد به ۶ کلان روند است که هرکدام ناظر به یک حوزه کلیدی تغییر هستند و نیروی بسیار مهمی در زندگی بشر امروز به‌شمار می‌آیند. با تجزیه و تحلیل آنها می‌توان حدس زد در آینده چه روی خواهد داد.

کلان روند (۱) پیشرفت فن آوری:

پیشرفت‌ها در حوزه‌هایی مانند رایانه، پزشکی، حمل و نقل و دانشی که انسان را در درست‌یابی اثربخش‌تر به هدف‌هایش می‌رساند، می‌باشد. پیشرفت فن آوری را می‌توان توانایی رو به افزایش انسان برای دست‌یابی به خواسته‌هایش قلمداد نمود.

کلان روند (۲) رشد اقتصادی:

پیشرفت فن آوری، رشد اقتصادی را تقویت می‌کند. چون انسان از دانش فنی برای مصارف شخصی و ارائه خدمات و کالاها استفاده می‌کند.

کلان روند (۳) بهبود سلامت:

پیشرفت فن آوری و رشد اقتصادی به بهبود سلامت منجر می‌شود. چرا که غذاهای سالم‌تر، شبکه‌های فاضلاب در شهرها، خدمات بهداشتی و مانند آنها باعث بهبود سلامت بشر و افزایش طول عمر او می‌شود که این دو پیامد مهم، رشد جمعیت و افزایش میانگین سن جمعیت را به دنبال دارد.

کلان روند (۴) افزایش تحرک:

پیشرفت فن آوری، رشد اقتصادی و افزایش جمعیت موجب افزایش تحرک شده است. امروزه نقل و انتقال با وجود بندرهای پیشرفته، ناوگان حمل و نقل، خطوط هوایی و وسایل بسیار پیشرفته زمینی و هوایی و دریایی با هزینه نسبتاً کم میسر است.

افزایش تحرک با وجود مزایای فراوان، دردسرهایی هم دارد. مانند انتقال بیماری‌های مُسری (سارس: سندرم تنفسی فوق حاد از طریق مسافران چینی چند هواپیما به کل دنیا، جنون گاوی، آنفولانزای مرغی و...). افزایش تحرک می‌تواند به درهم آمیزی فرهنگ‌ها کمک کند که نتیجه آن از بین رفتن فرهنگ‌های اصیل است.

کلان روند (۵) زوال محیط زیست:

رشد فزاینده جمعیت و نیز توسعه اقتصادی، زوال محیط زیست را به دنبال دارد. از میان روندهایی که این کلان روند را بوجود آورده‌اند می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

- نفت به عنوان منبع تجدید ناپذیر انرژی به سرعت رو به پایان است.
- خشک شدن دریاچه‌ها و کاهش آب سفره‌های زیرزمینی که به خشک شدن چاه‌ها منجر می‌شود. به عنوان مثال فاجعه خشک شدن دریاچه ارومیه، دومین دریاچه بزرگ جهان، که محل تردد فلامینگوهای نادر و در ضمن زیستگاه بسیاری از جانوران ذی‌قیمت بود می‌تواند زندگی دو استان را زیر و رو کند.
- آلودگی هوا و وجود بسیاری از امواج مضر، افراد را در معرض انواع بیماری‌های غیرقابل علاج قرار داده است.
- گرم شدن زمین به ذوب شدن یخ‌های قطبی و بالا آمدن آب اقیانوس‌ها منجر شده و سواحل دنیا را به خطر می‌اندازد.

کلان روند (۶) فرهنگ زدایی:

زمانی که افراد به خاطر تغییر شرایط نتوانند فرهنگ خود را در زندگی متجلی سازند فرهنگ زدایی یا افول فرهنگ سنتی روی می‌دهد. تحرک زیاد، تغییرات سریع، رشد اقتصادی و عواملی از این دست موجب دگرگون شدن فرهنگ‌ها می‌شود.

۲- مدل سازی

رویدادهایی که در جهان واقعی رخ می‌دهند می‌توان به شیوه‌های گوناگون تقلید و بازآفرینی نمود تا آنها را بهتر فهمید. مثلاً به کمک یک ماکت از تهران آینده و ساختمان‌های آن می‌توان درک درستی داشت.

۳- شبیه‌سازی یا بازی

یک مدل در واقع نمایش ایستایی از شیئی معین است. اما مفهوم همزاد و پویای آن «شبیه‌سازی» است. فرماندهان نظامی معمولاً با حرکت دادن ناوها، هواپیماها و یگان‌های عملیاتی بر روی نقشه‌های بزرگ، صحنه‌های نبرد آینده را شبیه‌سازی می‌کنند.

اغلب نیروهای مسلح، رزمایش‌های گوناگونی را در هوا، زمین و دریا اجرا می‌کنند. این رزمایش‌ها در حقیقت نوعی «بازی جنگی» است که در آن سربازان واقعی، درگیر یک جنگ واقعی می‌شوند و بدین ترتیب شرایط جنگ واقعی را تجربه می‌کنند.

۴- روش دلفی

نام روش «دلفی»^۴ از معبدی یونانی به همین نام که در ۷۰ مایلی شمال آتن واقع شده گرفته شده است. در سال ۱۹۵۳ دو تن از دانشمندان شرکت «رند» به نام‌های «اولاف هلمر» و «نورمن دالکی» برای بهبود فرآیند جذب آرای نخبگان، یک فرآیند نظرسنجی به نام دلفی طراحی کردند. معمولاً مسئول فرآیند دلفی پاسخ اعضای گروه را به طور ناشناس و جداگانه مطالعه می‌کند تا از هرگونه تأثیر جانبی جلوگیری شود.

به کارگیری روش دلفی به طور عمده با هدف کشف ایده‌های خلاقانه و قابل اطمینان و یا تهیه اطلاعاتی مناسب برای تصمیم‌گیری است. روش دلفی فرآیندی ساختار یافته برای جمع‌آوری و طبقه‌بندی دانش موجود در نزد گروهی از کارشناسان و خبرگان است که از طریق توزیع پرسشنامه‌هایی در بین افراد و بازخورد کنترل شده پاسخ‌های دریافتی صورت می‌گیرد.

برای مثال، چنانچه شهردار تهران جهت رفع مشکل ترافیک به شهرداران مناطق مختلف نامه‌ای بنویسد و اظهار نظر آنها را جویا شود. سپس جواب‌های بدست آمده را در اطاق فکر به مباحثه گذارده و نتیجه را بدست آورده مجدداً با پاسخگویان بازخورد دهد و این مسأله را چندین و چند بار تکرار نماید تا به نتیجه نهایی برسد، از روش دلفی استفاده کرده است.

۵- طوفان فکری

این فن توسط «آلکس، اف، آسبورن»^۵ در سال ۱۹۵۳ مطرح شد و بنیاد فرهنگی «آسبورن» این روش را برای مشکلات مدیریتی برخی از سازمان‌های تحقیقاتی، بازرگانی علمی به کار گرفت و امروزه اغلب در تبلیغات و تهیه کالای جدید و ارائه راه حل‌های جدید ممکن برای مشکلات پیچیده مورد استفاده قرار می‌گیرد.

^۴ Delphi

^۵ Alex F. Osborn

طوفان فکری اقدامی گروهی برای حل یک مشکل از طریق ایجاد سریع راه‌حل‌های ممکن جهت انتخاب مناسب‌ترین آنها است. در طول یک نشست، رهبر گروه (که اغلب از مشاوران حرفه‌ای است) شرکت‌کنندگان را به ارائه ایده‌های مرتبط با مسأله‌ای که باید حل شود ترغیب می‌کند. ایده‌های غیرمعارف مورد استقبال قرار می‌گیرند و نقد ایده‌ها اکیداً ممنوع است. چون هدف اصلی جلسه تولید بیشترین ایده‌های ممکن است. پس از یک یا چند جلسه، نشست ارزیابی می‌شود و ایده‌های ارائه شده مورد بررسی قرار می‌گیرد.

آسبورن برای استفاده بهتر از جلسه‌های طوفان فکری چند قانون پیشنهاد کرد: ۱- انتقاد ممنوع. ۲- ایده‌های غیر معمول مطلوب‌تر. ۳- هرچه تعداد ایده‌ها بیشتر، بهتر. ۴- ترکیب و اصلاح ایده‌ها مهم است.

۶- سناریو

سناریو نویسی یکی از تکنیک‌های آینده پژوهی است که جریان سیال ذهن را در تخیل، به مکان‌هایی نه قابل پیش‌بینی بلکه قابل باور و محقق‌شدنی می‌برد و اساساً توسط این روش تصمیم‌گیران می‌توانند جنبه‌های احتمالی نتایج فعالیت‌هایشان را که مبهم است به روشنی و وضوح دریابند و بر اساس آن تصمیم‌هایی اتخاذ کنند که فراگیرتر بوده و احتمال خطای آن به حداقل برسد. سناریو در اصل از صنعت سینما وارد دنیای آینده پژوهی شده و اشاره به طرح داستان فیلم دارد که خط مسیر و روند حوادث را در یک قصه ترسیم می‌کند. سناریو ابزاری برای نظم بخشیدن به درک و تصور سازمان از محیط‌های بدیل آینده است که تصمیم‌ها ممکن است در هر کدام از آنها به وقوع پیوندند.

۷- اتاق فکر

یکی از روش‌های کیفی برای آینده‌شناسی در حوزه‌های علمی، تشکیل اتاق فکر است که با تعبیر مختلفی در ادبیات مربوطه از جمله کانون تفکر، کارخانه ایده، کارخانه مغز، جعبه مغز، شرکت تولید ایده‌ها و... از آن یاد شده است. کاربرد اصلی این تکنیک یا روش یا الگو، در زمینه سیاست‌سازی و تصمیم‌سازی است که بر اصل جمع‌اندیشی یا ایده‌پردازی جمعی استوار است.

فرهنگ لغت آکسفورد، اتاق فکر را «گروهی از کارشناسان که به ارائه مشاوره و ایده‌پردازی در موضوعات سیاسی، اجتماعی، یا اقتصادی می‌پردازند»، تعریف می‌نماید.

همچنین، دایره‌المعارف اینترنتی ویکی‌پدیا، اتاق فکر را اینگونه تعریف می‌کند:

«اتاق فکر، مؤسسه تحقیقاتی یا از جمله سازمان‌ها و گروه‌های غیررسمی است که به ارائه مشاوره و ایده‌پردازی در حوزه‌های مختلف برنامه‌ریزی و راهبرد آینده می‌پردازند. همچنین، اتاق‌های فکر، اغلب مرتبط با آزمایشگاه‌های نظامی،

شرکت‌ها، دانشگاه‌ها و سایر مؤسسات هستند. معمولاً این واژه به سازمان‌هایی اشاره دارد که نظریه پردازان بین‌رشته‌ای و روشن‌فکران را که تحلیل و توصیه‌های سیاست‌گذاری تولید می‌نمایند را حمایت می‌کنند».

ویلیام سفیره، نخستین کسی است که در کتاب «زبان نوین سیاست» به تعریف و تشریح اتاق فکر پرداخته است. او اتاق فکر بویژه اتاق فکر «رند» را نیروی جدید و تأثیرگذار در سیاست‌های آمریکا دانسته که میان جهان پژوهش، ایده و جهان سیاست‌گذاران و دولت‌مردان پلی زده است.

اتاق فکر یکی از ابزارهای آفرینندگی برای حل مساله و توسعه خلاقیت در هر سازمانی می‌باشد. مکانی برای اندیشیدن به یک مساله یا موضوع بدون حضور عواملی که مانع آزاد اندیشی و یا محدودیت می‌شوند مانند ملاحظات سیاسی یا اعمال قدرت مدیران ارشد.

اتاق‌های فکر به دور از تنش‌های رسمی موجود در فرآیند قانونی سیاست‌گذاری و روزمرگی‌های اجرایی، به تدوین و انعکاس پیشنهادهای سازنده و خلاقانه خود می‌پردازند و با نوآوری فضای سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری را از یکنواختی خارج می‌کنند.

اتاق‌های فکر جهت سیاست‌گذاری عمومی با جهان علمی و آکادمیک در ارتباط‌اند و در حقیقت می‌توان عنوان داشت که مهم‌ترین منبع تغییرات سیاسی، سیاست‌مداران، احزاب یا شرکای مالی نیستند بلکه اندیشه‌ها و ایده‌هایی هستند که در دانشگاه‌ها، اتاق‌های فکر و سایر سازمان‌های تحقیقاتی تولید شده‌اند.

تئوری آشوب (نظم در بی‌نظمی)

تصور کنید چند سالی است یکی از بازنشستگان ارتش به ریاست بزرگترین دانشگاه منطقه با ۶۰ هزار دانشجو منصوب شده است. وی با سابقه خدمتی ۳۴ ساله در محیط نظامی فردی منضبط، مقرراتی، محافظه‌کار و بسیار خشک است. چون معتقد است این دانشگاه وسیع با دانشکده‌های متعدد در درجه اول به انضباط نیاز دارد از هیچ تنبیه و اربابی فروگذار نمی‌کند که موجب عبرت همگان شود. در ضمن چون شایسته‌ترین افراد را همکاران قدیمی خود می‌داند، از تعدادی از آنها جهت تدریس و سرپرستی دانشکده‌های پرجمعیت‌تر استفاده نموده است.

دانشجویان جوان تحت حکومت سرهنگان افرادی پرخاشجو، عصبی، و ناامید شده‌اند. آن‌ها خشم فرو خرده خود را در منزل و بر سر افراد خانواده خالی می‌کنند. در نتیجه بچه‌های کم سن و سال‌تر مانند گلابیاتورها در مدارس به جان هم می‌افتند. والدین از نافرمانی و لجاجت نوجوانان به تنگ آمده و چون اکثریت خانواده‌ها استطاعت پرداخت شهریه‌های دانشگاه‌های غیرانتفاعی را ندارند، اوضاع شهر به هم ریخته و تبدیل به یک بیمارستان روانی بزرگ شده است. کمتر روزی سپری می‌شود که مراجعین در بانک‌ها با کارکنان گلاویز نشوند، در صف‌های خرید مایحتاج و وسائط نقلیه بگومگوهای گوش خراش جان منتظران را به لب آورده است.

تعداد سکتته‌های قلبی و بیماری‌های ناشی از استرس افزایش یافته و هر سال بر تعداد دانشجویان ناامیدی که زمان فراغت‌التحصیلی آن‌ها به تعویق افتاده اضافه می‌شود. خلاصه وزش نسیم نامطبوع انتخاب یک فرد نامناسب، طوفانی شده و طومار شهری را در هم پیچیده است. چون در تفکر آشوب تأثیر یک حرکت جزئی موجب اثری عجیب می‌شود.

نیست باطل هر چه یزدان آفرید، از غضب وز حلم وز نصح و مکید

خیر مطلق نیست زینها هیچ چیز، شر مطلق نیست زینها هیچ نیز

«مولوی»

تئوری آشوب

همانطور که مولانا می‌فرماید، هیچ چیزی در جهان مطلق نیست و روی هیچ نظریه‌ای تعصب نباید داشت. آنگاه که علمای کلاسیک مدیریت به متغیرهای درونی سازمان چون سبک مدیریت، شیوه‌های انگیزش، سیستم ارزشیابی، ارتباطات و...

توجه می کردند و از این طریق سعی در ارتقای کارایی سازمان داشتند، آنها سازمان را سیستم بسته می دانستند. تا اینکه به تدریج متغیرهای بیرونی ارزش و اهمیت یافتند و توجه به محیط خارجی سازمان مورد تأکید قرار گرفت.

مدیریت تحول می تواند از تئوری آشوب بهره برد زیرا چه بسیار رویدادها و رفتارهایی که غیرقابل پیش بینی و دارای ویژگی هستند. برای مثال یک تصمیم ممکن است موجب آشوب بزرگی شود، که لزوم استفاده از نظریه های بی نظمی در بررسی های سازمانی را غیرقابل انکار می کند.

مطالعه در مورد تئوری آشوب در حقیقت از سال ۱۹۶۵ توسط دانشمندی به نام ادوارد لورنز از مطالعات هواشناسی شروع شد. این نظریه سپس در حیطه تمام علوم و مباحث تجربی، ریاضی، رفتاری، مدیریتی و اجتماعی وارد شده و اساس تغییرات بنیادی در علوم به ویژه هواشناسی، نجوم، مکانیک، فیزیک، ریاضی، زیست شناسی، اقتصاد و مدیریت را فراهم آورده است.

انگاره اصلی و کلیدی آن این است که «در هر بی نظمی، نظمی نهفته است». به این معنا که نباید نظم را تنها در یک مقیاس جستجو کرد، پدیده ای که در مقیاس محلی، کاملاً تصادفی و غیرقابل پیش بینی به نظر می رسد چه بسا در مقیاس بزرگ تر، کاملاً پایا و قابل پیش بینی باشد. این تئوری به طور اخص ادعا دارد که هیچ چیز در این جهان تصادفی نیست و بی نظمی و غیرقابل پیش بینی بودن ظاهری امور حاصل و نتیجه طبیعی تفکر قطعی گرا و اثباتی ماست.

آیا تئوری آشوب، مدعی است که هر چه اتفاق می افتد از قبل تعیین شده است؟

خیر. زیرا در انجام هر عملی تا حدودی آزادی و اختیار داریم. ما می توانیم وقایع را کنترل کنیم و فرایندهای کار را در عمل تغییر دهیم. تئوری آشوب می تواند این تغییرات را ردیابی کند و قادر است ما را در اتخاذ تصمیمات اثربخش تر رهنمون سازد. هر چیزی از قبل تعیین می شود، مگر اینکه توسط برخی دیگر از نیروها تغییر داده شده باشد. فروش به طور مداوم در حال افزایش است مگر این که رقیب ما برای معکوس ساختن این فرآیند دست به اقدام زند. جریان نقدی پیوسته در حال کاهش است مگر این که در فرآیند بودجه ریزی تغییراتی ایجاد نماییم.

تئوری آشوب به جای این پیشنهاد که ما کنترل کمی بر رویدادها داریم، نقاط حساسی از کنترل را نشان می دهد که در آنجا تغییر بسیار جزئی، می تواند نتایج چشمگیری را دربر داشته باشد. تئوری آشوب، درک ما از رویدادها و فرایندها را افزایش داده و بدین طریق، سطح ناآگاهی را کاهش می دهد. شانس در جایی وارد می شود که دانش و آگاهی رخت بر می بندد.

تئوری آشوب را می توان پارادایمی جدید دانست که کاربردهای زیادی برای هر علمی در پی داشته است. در زیر ضمن توصیف چهار ویژگی عمده این تئوری، بازتاب آنها را در مدیریت بیان خواهیم کرد.

۱- اثر پروانه‌ای



اثر پروانه‌ای، توجه عقلایی و کامل از رفتارها و تصمیم‌های مدیران کارآفرین و خلاق و موفق به دست می‌دهد، که با یک حرکت مناسب و کم انرژی توانسته اند موجبات تحول و دگرگونی‌های عظیم و توفیق‌های شگرفی را برای سازمان فراهم آورند.

یک اندیشه خلاق هم چون بال زدن یک پروانه می‌تواند در مسیری آن چنان، کارساز و انرژی‌آفرین باشد که طوفان و تحول برپا کند

و از اندک، بسیار سازد. و هم چنین هستند مدیرانی که سرمایه‌های بیکران و اختیارات گسترده را در درون سازمان خود چنان ناکارآ و بیهوده مصرف می‌کنند که از آنها اثری جزیی، نصیب سازمان و جامعه می‌گردد. و بر اساس همین اثر بود که مهم‌ترین شعار نظریه آشوب شکل گرفت: «پروانه‌ای در پکن بال می‌زند و گردبادی در نیویورک شکل می‌گیرد». براساس این ویژگی یک تغییر کوچک در شرایط اولیه کار می‌تواند تغییرات بنیادی و اساسی در نتیجه کار ایجاد کند، به عنوان نمونه، سازمانی که قادر باشد از یک نقطه کلیدی مانند تمایل و مشارکت مردم استفاده کند و آنان را به مشارکت در فعالیت‌های خود فرا بخواند قادر خواهد بود تا حرکات بزرگی را با استفاده از این اهرم تحقق بخشد. براساس خاصیت پروانه‌ای، مدیران بهره‌ور کسانی هستند که نمادهای تولید را به خوبی می‌شناسند و مانند ذره‌ای که از آن انرژی حاصل می‌شود آن را به موقع و به جا مورد استفاده قرار می‌دهند.

۲- خاصیت سازگاری پویا

سیستم‌های بی‌نظم در ارتباط با محیطشان هم چون موجودات زنده عمل می‌کنند و نوعی تطابق و سازگاری پویا بین آنها و پیرامونشان برقرار است و این ویژگی نیز در ارتباط با مسائل سازمان و مدیریت، کارساز و روشن‌گر و توجه به آن مهم است. این سامانه‌ها که "والد راپ" آن‌ها را سامانه‌های پیچیده سازگار شونده نام نهاده است در طبیعت بسیار موفق بوده و از طریق سازگاری پویا بقای خود را در طول زمان حفظ می‌کنند.

در سازمان دهی سازمان‌های امروز در محیط پرآشوب و بانگرس تئوری بی‌نظمی، باید ارتباط اجزا با هم به گونه‌ای باشد که اولاً هر جزئی بتواند ضمن انجام وظایف خود به طور مستقل با اجزای دیگر ارتباطی هم‌افزا و پویا داشته باشد. دوماً، هر جزء باید از جهت آرمان‌ها و رسالت‌ها دارای یک نگرش مشابه با سایر اجزا باشد (همچون نورون‌های مغز) اما از جهت رفتار عملیاتی این اجزا در مجموعه‌های متشکل به هدف‌های متفاوتی جامه عمل می‌پوشانند و با یکدیگر متفاوت می‌شوند.

در محیط در حال تغییر امروز، سامانه های بی‌نظم در ارتباط با محیطشان همچون موجودات زنده عمل می‌کنند. اما هنگامی که سامانه به تعادل سازگار نزدیک می‌شود، برای حفظ پویایی نیاز به تغییرات اساسی درونی دارد که این تغییرات به جای سازگاری و تطبیق با محیط، سازگاری پویا را موجب می‌گردد که نتیجه آن دگرگونی روابط پایدار بین افراد، الگوهای رفتاری، الگوهای کار، نگرش‌ها و طرز تلقی‌ها و فرهنگ‌هاست.

برخی از دانشمندان چون "مورگان" معتقدند: آشفته‌گی، سازگاری و انطباق را درهم می‌شکنند. مورگان خاصیت خودنظمی در سامانه‌ها را تابع چهار اصل می‌داند، نخست، سامانه باید توان احساس و درک محیط و جذب اطلاعات از محیط را داشته باشد. دوم، سامانه باید قادر به برقراری ارتباط بین این اطلاعات و عملیات باشد. سوم آگاهی از انحرافات و چهارم توانایی اجرای عملیات اصلاحی را داشته باشد.

سازگاری با محیط‌های پرآشوب نیاز به سازمان‌های منعطف و تخصص‌های انعطاف پذیر دارد و این اصلی اساسی در سازمان‌های امروزی است. در سازمان‌ها باید با توجه به ارتباط اجزا با هم به گونه‌ای که هر جزء بتواند ضمن انجام وظایف خود به طور مستقل با اجزای دیگر ارتباطی هم افزا و پویانده داشته باشد و به علاوه از جهت آرمانی دارای نگرشی مشابه با سایر اجزا باشد، دست به مدیریت زد.

۳- خاصیت خودمانایی (خودهماندی)

در تئوری آشوب و معادلات آن، نوعی شباهت بین اجزا و کل، قابل تشخیص است، بدین ترتیب که هر جزئی از الگو همانند و مشابه کل است. به این ویژگی، خاصیت خودمانایی گفته می‌شود.

آینه اگر بشکند، هر تکه‌اش خاصیت کل را دارد. از خاصیت خودمانایی یا هولوگرافیک می‌توان در سازمان دهی جدید بهره بسیار برد، سازمان‌هایی طراحی کرد که هر واحد آن به طور خودکفا قادر به انجام وظایف سازمانی باشد.

مثلاً به واحدهای دانشگاه آزاد در سراسر کشور چنانچه نوعی تفویض اختیار شود که آنها به طور مستقل وظایف خود را انجام دهند و در این عدم تمرکز، انعطاف‌پذیری سازمان نیز حفظ شود، این نوع سازمان را که قادر است در هر شرایط به حیات خویش ادامه داده، با محیط ارتباط برقرار نموده، نیازهای خود را برطرف نماید، سازمان با خاصیت هولوگرافیک گویند.

تعیین وظایف مضاعف و چندگانه برای واحدهای سازمانی، پرهیز از تخصص‌گرایی واحدها برای عملکرد مستقل در شرایط خاص، ایجاد انعطاف‌پذیری در سازمان و واحدهای آن به طوری که عملکردها از انعطاف کافی برخوردار باشند، از زمره تدابیری است که سازمانی با خاصیت هولوگرافیک به وجود می‌آورد. سازمانی که قادر است به طور پویا با محیط ارتباط برقرار کرده و در شرایط متغیر به حیات خود ادامه دهد. این خاصیت می‌تواند در رفتارهای اعضای سازمان نیز نوعی وحدت ایجاد کند، به گونه‌ای که همه اعضا به یک سو و یک جهت و هدف واحد نظر دارند.

۴- خاصیت جاذبه‌های غریب

جاذبه‌های غریب در همه جا وجود دارد، همه آن چه را که ما در نظر اول بی‌نظم و پراشوب می‌یابیم در دراز مدت و با تکرار، الگویی منظم از خود نشان می‌دهد. پراشوب بودن رفتارها و حرکات پدیده‌های مختلف، همه خبر از بی‌نظمی غایی می‌دهند. پراشوب بودن، تصادفی بودن نیست، بلکه نظم در درون بی‌نظمی و قاعده‌ای در درون بی‌قاعدگی هاست. هنر مدیر، یافتن این نظم از بطن بی‌نظمی‌ها برای تحقق اهداف سازمان است.

تغییرات شدید، رفتارهای نامنظم، دگرگونی‌های غیرقابل پیش‌بینی، حرکات‌های بحرانی همگی به الگویی ختم خواهد شد که یافتن آن هنر مدیریت سازمان است تا بتواند توسط آن نوعی پیش‌بینی را میسر سازد. این جاذبه‌ها به مدیران امکان می‌دهد که به الگوهای دست‌یابند که بی‌نظمی‌ها را نظم داده و آشوب‌ها را در قالبی منظم برقرار سازند. مدیریت آینده نیازمند یافتن جاذبه‌های غریبی است که این نظم غایی را آشکار سازد.



در سازمان‌ها احتمالاً «جاذبه‌های غریب» برای مدیران ناشناخته‌اند و ممکن است عوامل مختلف سازمانی به سراغ آنها بروند و برعکس. در این مورد سازمان‌های غیر رسمی بهترین شاهد هستند. مثلاً؛ چنانچه کارمندی به دلیل اشتباهی که از او

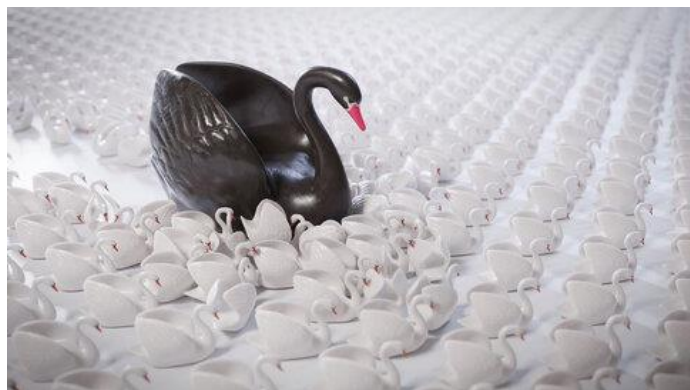
سر زده است مورد سرزنش مدیرش قرار گیرد و اتفاقاً این فرد در سازمان غیر رسمی هم صاحب نفوذ باشد، می‌تواند در سازمان تحولی به پا کند و سرانجام با ایجاد یک کودتای خزنده احتمالاً موجب استعفای مدیر به دست خودش بشود. این فرد آگاه و ناآگاه تحریکاتی را دامن می‌زند که موجب اختلال در سیستم تولید کالا و خدمت می‌شود.

بنابراین، چنانچه سازمان‌ها بخواهند تحولی ایجاد کنند، روش‌های قدیمی سلسله‌مراتبی دیگر کارساز نخواهد بود. در سیستم‌های بی‌نظم، آشفته و غیرخطی، که پیش‌آمدها تصادفی و آشوبناک هستند، دیگر نمی‌توان برنامه‌ای از پیش تعیین شده را ارائه نمود و توفیق یافت. مدیران باید خود را برای حوادث غیرمترقبه آماده نگه دارند. کارکنان، سازمان‌ها و محیط، همه چیز در حال تغییر است و این تغییر، تصمیم‌گیری و پیش‌بینی را مشکل‌تر می‌کند.

در سیستم‌های پیچیده، برنامه‌ریزی و سیستم کنترل را از پیش نمی‌توان تعیین نمود بلکه در فرآیند تغییر و تحول باید تصمیم گرفت. موضوع مهم دیگر، این است که مدیریت تحول به افضای زمان و مکان مناسب دست به فعالیت بزند و بداند که تغییرات کوچک ممکن است به تحولات بزرگ بینجامد.

نظریه قوی سیاه

برک کاہم پیش تو ای تباد، من چه دانم کہ کجا خواہم قاد.



قوهای سیاه، در استرالیا کشف شدند. تا پیش از آن، هر انسان معقولی، فرض می کرد این تئوری که تمام قوها سفید هستند غیرقابل انکار است، اما مشاهده فقط یک قوی سیاه آن تئوری را به هوا فرستاد. هر تئوری که درباره دنیای انسانی و درباره آینده داریم در معرض آسیب پذیری قوی سیاه، یعنی یک رویداد غیرمنتظره

است. ما درون قایق هایی شکننده روی امواج متلاطم نااطمینانی پارو می زنیم. دنیایی که در آن زندگی می کنیم بسیار متفاوت تر از دنیایی است که فکر می کنیم در آن زندگی می کنیم.

نسیم نجیب طالب نویسنده لبنانی-آمریکایی است که آثارش بر مسائل تصادفی بودن و احتمال متمرکز است. کتاب قوی سیاه او، که در سال ۲۰۰۷ منتشر شد، در ارزیابی ساندی تایمز به عنوان یکی از ۱۲ کتاب اثرگذار بعد از جنگ جهانی دوم توصیف شده است.

نسیم نیکولاس طالب می گوید: ایده من در کتاب قوی سیاه این است که مردم را مجبور سازم درباره ناشناخته ها و قدرت و صلابت ناشناخته ها تفکر و تأمل کنند، خصوصا دسته معینی از رویدادها که نمی توانیم به تصور و خیال درآوریم، اما می تواند هزینه بسیار زیادی برایمان داشته باشد، رویدادهای نادر، اما با تأثیری عظیم.

قوی سیاه رویدادی است که سه خاصیت دارد: خاصیت یک، احتمال وقوع آن، بر اساس دانش پیشینی، بسیار پایین است. خاصیت دو، هر چند احتمال وقوع آن پایین است، وقتی که اتفاق می افتد تأثیری گسترده و عظیم بر جای می گذارد. و خاصیت سه، مردم آمدن آن را قبل از وقوع نمی بینند، اما پس از وقوع، هر کسی دیده است که آن دارد می آید. بنابراین با نگاه به آینده غیرقابل پیش بینی است، اما با نگاه به گذشته قابل پیش بینی بوده است.

برای مثال، اینک که در میانه این بحران مالی قرار گرفته ایم، هر کسی دیده است که بحران دارد می آید. اما آیا همین آدمها مالک سهام بانک های ورشکسته کنونی نیستند؟ بدیهی است که هستند، آنها سهام بانک ها را برای خود نگه داشتند. به

عبارت دیگر، آنها می گویند که دیده‌اند بحران دارد می آید، چون هنگامی که زیر دوش حمام بودند درباره امکان وقوع بحران فکر کرده بودند! نه اینکه آنها واقعا اقدامات و تمهیداتی برای محافظت خویش در برابر آن اندیشیده بودند.

قوی سیاه می تواند رویدادی منفی مثل بحران بانکداری باشد. آن همچنین می تواند رویدادی مثبت باشد: اختراع فن آوری‌ها نو، انجام کشفیات جدید، یافتن شریک زندگی‌تان، نوشتن یک کتاب پرفروش، یا دست یافتن به روش معالجه سرطان، یا آسم. طالب در قوی سیاه می گوید که در قلمرو تاریخی و اقتصادی-اجتماعی، قوهای سیاه هر چیزی می توانند باشند. اگر شما قوهای سیاه را نادیده بگیرید هیچ چیز نصیبتان نمی شود. طالب نشان داده که رایانه، اینترنت، و لیزر - سه قوی سیاه فناورانه اخیر - از هیچ جا سر در آوردند. ما نمی دانیم آنها چه بودند و وقتی که آنها را دقیقاً مقابل دیدگان خود دیدیم نمی دانستیم با آنها چکار کنیم. اینترنت به عنوان ابزاری ساخته نشده بود تا به مردم کمک کند در اتاق‌های چت با همدیگر ارتباط برقرار کنند؛ اینترنت در ابتدا کاربرد نظامی داشت و تحول و تکامل پیدا کرد تا به امروز رسید.

بنابراین چنین چیزهایی زندگی مخصوص به خود دارند. شما قادر به پیش‌بینی کردن قوی سیاه نیستید. ما همچنین پاره‌ای بی‌بصیرتی‌های روانشناختی داریم. ما قوهای سیاه را درک نمی‌کنیم، چون از لحاظ ژنتیکی، در محیطی رشد پیدا نکردیم که قوهای سیاه زیادی وجود داشته باشند. آن بخشی از درک شهودی ما نیست.

در چند سال اخیر که موج انقلاب‌ها و اعتراض‌های غافلگیرکننده جهان عرب را فرا گرفته، عدسی تئوریک نسیم طالب طرفداران بیشتری پیدا کرده است. جدای از شوک بهار عربی در شمال آفریقا که به نوبه خود کسی انتظار آن را نمی‌کشید، هنوز رسیدن دومینوی انقلاب به سواحل نیلی و آرام خلیج فارس از دید تحلیل‌گران علاقه‌مند به جمع‌آوری شواهد و قراین ملموس و آشکار، غیرمحمتمل به نظر می‌رسد. حتی پس از آنکه فقط به فاصله ۳ روز بعد از سقوط حسنی مبارک، در جزیره کوچک بحرین، مردم با الگوی اعتراضات میدین تحریر قاهره و تونس به خیابان آمدند، گمان نمی‌رفت که بحرین بیش از یک استثنا باشد. چون تنها در این کشور عربی خلیج فارس بود که برای ۴ دهه اقلیت مرفه حاکم اکثریت محکوم فقیر را از حقوق سیاسی و شهروندی و رفاه محروم کرده بود. اما به تدریج روشن شد که ناآرامی در خلیج فارس به بحرین خلاصه نمی‌شود و حوادث زیر پوست جوامع سنتی خلیج فارس از رسیدن قوهای سیاه تغییر به سرتاسر ساحل جنوبی خبر می‌دهد. کسی تصور نمی‌کرد که امارات عربی متحده، یکی از آرام‌ترین و ثروتمندترین کشورهای جهان، ناچار شود رابطه بی‌تنش حاکم و محکوم را کنار بگذارد و از دستگیری ۶۰ تن از شهروندانش به جرم تلاش برای سرنگونی نظام خبر دهد! این افراد که شهروندان اصلی امارات هستند در ماه ژوئیه ۲۰۱۲ دستگیر شدند و در بین آنها افرادی از خانواده القاسمی شیخ راس الخیمه نیز هستند.

شما ببینید که بزرگترین وقایع چند دهه اخیر که تاثیراتی مهیب و عمیق بر همه ابعاد زندگی ما داشته است، هیچ پیش‌بینی نشده‌اند. یک ماه پیش از حمله یازده سپتامبر، کدام تحلیل‌گر می‌توانست سیر وقایع بعدی را حدس بزند؟ بحران مالی جهانی هم همینطور. بهار عربی هم همینطور.

نظریه قوی سیاه، اشاره به رویدادهای بسیار نادر و غیرمحمول دارد که به طور معمول هیچ‌کس انتظار وقوع آن را ندارد. لذا آینده کسب‌وکار از آن سازمانهایی خواهد بود که قوهای سیاه را نادیده نگیرند و هزینه ریسک را بپذیرند. این قبیل سازمان‌ها علاوه بر سازمان‌های یادگیرنده، شامل «سازمان‌های اشتباه‌کننده» خواهد بود. سازمان‌هایی که از اشتباه‌های هراسی ندارند و حتی آن را ترویج می‌کنند، چه آنکه به قول انیشتین «هر آنکه اشتباهی را مرتکب نشده باشد، هیچ چیز تازه‌ای را نیاموده است».

در این نظریه گفته میشود که انسانها در زندگی شان از فرصتهایی که به نظر ناچیز و کم ارزش هستند چشم پوشی میکنند در حالی که این فرصتهای ناچیز و کم ارزش که به صورت یک نطفه هستند ناگهان رشد کرده و کل خلقت را متحول میکنند. با پیچیده‌تر شدن جهان و گسترش عدم قطعیت‌ها، احتمال وقوع چنین رویدادهایی افزایش یافته است. تنها یک مشاهده می‌تواند نظریه ای که سالها مردم به آن ایمان داشته‌اند نقض کند. تنها مشاهده یک قوی سیاه کافی بود تا مردم باورشان نسبت به سفید بودن همه قوها تغییر کند. مشکل اینجاست که ما طوری رفتار می‌کنیم که گویی قوی سیاه وجود ندارد. کارکنان ما تعریف درستی از ریسک ندارند و از نظر آنها با محاسبات ریاضی می‌توان ریسک را اندازه‌گیری کرد. در حالی که با این محاسبات قوی سیاه را نادیده می‌گیریم. بر اساس نظریه قوی سیاه آنچه می‌دانیم چندانی ندارد. رویداد قوی سیاه در نادانسته‌هایمان اتفاق می‌افتد.

طالب در کتاب قوی سیاه می‌نویسد: «هرچه بیشتر در این سیاره سیر می‌کنیم، درمی‌یابیم که بیماری‌های همه‌گیر حادثتر و بحرانی‌تر خواهند بود. قاتلان پیروز، به طور موثری در جهان انتشار خواهند یافت! من احتمال شیوع یک ویروس بسیار نیرومند در سراسر سیاره را مشاهده می‌کنم.»

طالب به تازگی با «بلومبرگ» گفتگوی کوتاهی داشت تا درباره شیوع کرونا و اظهارنظرهای پیشین خود، سخن بگوید. پرسش مجری هم در جای خود قابل تأمل بود: «چرا آن‌چه که قابل پیش‌بینی بود، قابل پیش‌گیری نشد؟» نسیم می‌گوید هیچ راهی برای تیره کردن دولت‌ها وجود ندارد؛ چراکه آن‌ها شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی را برای رویارویی با پاندمی مهیا نکرده بودند. طالب تأکید می‌کند که پاندمی برای اقتصاد بسیار زیان‌بار خواهد بود. او برخی از سیاست‌های آمریکا را به نقد می‌کشد؛ سیاست‌هایی که بعضاً در ایران هم شاهد نمونه‌هایی از آن هستیم. او می‌گوید این غیرمنطقی است که دولت‌ها مردم را به سر کارهایشان برگردانند.

استراتژی اقیانوس آبی

گای لالی برت^۶ که اکنون مدیر ارشد سیرک آفتاب^۷ است، زمانی نوازنده آکاردیون بود و در سیرک با چوپا راه می‌رفت و به عنوان آتش خوار یکی از بازیگران بود. سیرک آفتاب حالا یکی از بزرگ‌ترین صادرات فرهنگی کانادا است. سیرک آفتاب را گروهی از بازیگران خیابانی در سال ۱۹۸۴ تأسیس کردند، اما تاکنون، برنامه‌های سیرک آنها را نزدیک به چهل میلیون



نفر در نود شهر جهان تماشا کرده‌اند. در کمتر از بیست سال سیرک آفتاب به سطحی از درآمد رسیده است که بالاتر از رینگ لینگ بروس^۸ و سیرک بارنوم و بیلی^۹ که قهرمانان صنعت سیرک در جهان هستند، قرار دارد و بیش از صد سال برای رسیدن به این مقام تلاش کرده‌اند.

این شرکت هم اکنون حدود ۳۸۰۰ نفر کارمند دارد که ۱۰۰۰ نفر از آنها را هنرمندان تشکیل می‌دهند. هنرمندان معمولاً از قهرمانان ورزشی و المپیک و نیز نماینده‌های محلی و بومی کشورها انتخاب می‌شوند. این افراد از ۴۰ کشور دنیا هستند که به ۲۵ زبان صحبت می‌کنند.



آنچه این رشد سریع را قابل ملاحظه و متفاوت می‌سازد این است که این

موفقیت در صنعتی جذاب به دست نیامده است، بلکه در صنعتی رو به افول محقق شده است که براساس تحلیل‌های استراتژیک سنتی توان بالقوه محدودی برای رشد دارد. توان تأمین کنندگان در این صنعت، از جهت استخدام بازیگران و ستاره‌های نمایش سیرک قوی بود. توان خریداران نیز به همین صورت بالا بود. سرگرمی‌های جایگزین - مانند انواع سرگرمی‌ها و برنامه‌های زنده شهری، مسابقه‌های ورزشی و سرگرمی‌های خانگی - نیز در این بازار حضوری چشمگیر دارند. بخصوص کودکان بازی با پلی استیشن را به تماشای سیرک‌های دوره گرد ترجیح می‌دهند. به همین دلیل، صنعت سیرک به صورتی پیوسته در حال از دست دادن مخاطبان خود بود و در نتیجه درآمد و سود آن نیز روندی نزولی داشت. علاوه بر آن نوعی مخالفت فزاینده با استفاده از حیوانات در نمایش‌های سیرک در حال شکل‌گیری بود که گروه‌های

⁶ Guy Laliberté

⁷ Cirque du Soleil

⁸ Ringling Bros.

⁹ Barnum & Bailey

حمایت از حقوق حیوانات به دنبال آن هستند. از دیدگاه استراتژی رقابتی، زمان که سیرک آفتاب پا به این عرصه گذاشت، صنعت سیرک جذابیت نداشت.

جنبه دیگری از موفقیت سیرک آفتاب که اهمیت دارد این است که آنها با جذب مشتریان موجود صنعت رو به افول سیرک که به صورت تاریخی بر محوریت کودکان شکل گرفته بود، کارشان را آغاز نکردند. در عوض، سیرک آفتاب بازار جدیدی را به وجود آورد که در آن رقابت معنی نداشت. سیرک آفتاب مخاطبان کاملاً جدیدی را برای خود برگزید: بزرگسالان و مشتریان حقوقی که حاضر به پرداخت بهایی چندین برابر بیشتر از سیرکهای سنتی، برای نوعی سرگرمی و تفریح بودند، که هیچ سابقه ای نداشت. آنها، عنوان یکی از اولین برنامه های خود را این گونه انتخاب کردند: «ما سیرک را دوباره اختراع می کنیم».

فضای بازار جدید

سیرک آفتاب موفق شد زیرا تشخیص داد که برای بردن در آینده، شرکت ها باید دست از رقابت با یکدیگر بردارند. تنها راه، کنار زدن رقابت، و توقف تلاش برای شکست دادن رقیب بود. به عبارت دیگر تنها راه پیروزی در رقابت، توقف تلاش برای پیروزی در رقابت بود.



برای درک موفقیتی که سیرک آفتاب به دست آورد، فضای بازاری را تصور کنید که از دو نوع اقیانوس تشکیل شده است: اقیانوس های سرخ و اقیانوس های آبی. اقیانوس های سرخ تمامی صنایعی را نشان می دهند که امروز وجود دارند. این بخش را فضای بازار شناخته شده می نامیم. اقیانوس های آبی تمامی صنایعی هستند که امروز وجود ندارند. این بخش را فضای بازار ناشناخته می نامیم.

در اقیانوس های سرخ، مرزهای صنعت تعریف شده و پذیرفته اند، و قواعد بازی در رقابت معلومند. در اینجا، شرکت ها تلاش می کنند تا از نظر عملکرد از رقبای خود پیشی گرفته و سهم بیشتری از بازار تقاضای موجود را به خود اختصاص

دهند. هنگامی که فضای بازار شلوغ می‌شود، مقادیر پیش‌بینی سودآوری و رشد کاهش می‌یابند. در این حالت، محصول به کالا تبدیل می‌شود و رقابت خونین بین شرکت‌ها، اقیانوس سرخ را خونین می‌سازد.

اما در طرف مقابل، اقیانوس‌های آبی با فضای بازار نامحدود، خلق تقاضا، و با فرصت برای رشد بسیار سودآور، تعریف می‌شوند. با اینکه بعضی اقیانوس‌های آبی در فاصله زیادی از مرزهای صنایع ایجاد می‌شوند، اغلب آنها از درون اقیانوس‌های سرخ و با توسعه مرزهای صنایع موجود ایجاد می‌شوند، مانند آنچه سیرک آفتاب انجام داد. در اقیانوس‌های آبی، رقابت بی‌معناست، زیرا قواعد بازی هنوز تعریف نشده‌اند.

برای شنای موفق در اقیانوس سرخ، همواره لازم است رقبا را پشت سر بگذاریم. اقیانوس‌های سرخ اهمیت دارند و همواره از واقعیت‌های زندگی تجاری به حساب می‌آیند. اما وقتی در بیشتر صنایع، عرضه بیشتر از تقاضاست، رقابت برای سهمی از بازارهای در حال انقباض، برای حفظ سطح بالایی از عملکرد، گرچه لازم است، اما کافی نخواهد بود. شرکت‌ها به چیزی فراتر از رقابت نیاز دارند. برای رسیدن به سود جدید و فرصت‌های رشد، باید اقیانوس‌های آبی خلق کنند.

اقیانوس آبی به تمامی صنایع و شرکت‌هایی گفته می‌شود که امروزه وجود ندارند؛ بازاری که ناشناخته است و رقبا آن را تسخیر نکرده‌اند. تقاضا بیشتر از آن چیزی است که بر سر آن جنگی باشد. فرصت‌های زیادی برای رشد سریع و سودآور وجود دارند. در این عرصه، رقابت خیلی تعریف شده و معین نیست، زیرا قواعد بازی هنوز تدوین نشده‌اند. مفهوم رنگ آبی یعنی نوآوری و منظور از نوآوری در اینجا یعنی خلق تقاضای جدید یا ایجاد انتخاب و جایگزینی برای مشتریان بازارهای فعلی. در واقع اقیانوس آبی، استعاره از بازاری بکر، دست نخورده و گسترده است که عمق آن هنوز کشف نشده است.

استراتژی رقابتی یا همان استراتژی اقیانوس قرمز، برای عملکرد برتر و پایدار شرکت لازم است ولی کافی نیست و شرکت‌ها باید به مسائلی فراتر از رقابت بپردازند؛ مسائلی که برای آنها رشد و سوددهی بیشتر و بقا را به ارمغان بیاورد و این همان مفهوم استراتژی اقیانوس آبی است.

خلق مداوم اقیانوس‌های آبی

با اینکه اصطلاح «اقیانوس‌های آبی» جدید است، اما مفهوم و موجودیت آنها جدید نیست. آنها جزو ویژگی‌های محیط کسب و کار در گذشته و حال بوده‌اند. به صد سال پیش برگردید و از خود پرسید، چه تعداد از صنایع امروزی در آن زمان ناشناخته بودند؟ و در پاسخ خواهید گفت: بسیاری از صنایع حتی در سطح صنعت خودرو، ضبط موسیقی، هوانوردی و هواپیمایی، پتروشیمی، بهداشت، و مشاوره مدیریت کاملاً ناشناخته بودند، یا تازه در آن زمان در حال ظهور بودند. حال فقط زمان را سی سال به عقب برگردانید. دوباره، انبوهی از صنایع چند میلیارد دلاری را می‌بینید که به یکباره ظاهر می‌شوند - سرمایه‌گذاری‌های مشترک، تلفن‌های موبایل، نیروگاه‌های گازی، بیوتکنولوژی (زیست فناوری)، فروشگاه‌های زنجیره‌ای

ارزان، سیستم های حمل و نقل سریع بسته‌ها، خودروهای کوچک حمل و نقل، قهوه فروشی‌های مدرن، ویدیو یا سیستم‌های تصویری خانگی، و بسیاری دیگر مانند آنها فقط در سی سال اخیر به وجود آمده‌اند. فقط سه دهه قبل، هیچیک از این صنایع حضور معناداری در محیط کسب و کار نداشتند.

حال زمان را بیست سال جلوتر ببرید، یا حتی پنجاه سال، و از خود پرسید چه تعداد از صنایعی که الان ناشناخته هستند، در آن زمان وجود خواهند داشت. اگر تاریخ نوعی پیش بینی برای روندهای آینده باشد، دوباره پاسخ این است که صنایع متعددی در آینده خواهند آمد که حالا وجود ندارند.

واقعیت این است که صنایع هرگز متوقف نمی‌مانند. آنها به صورتی پیوسته ظهور می‌کنند و تکامل می‌یابند. عملیات بهبود می‌یابند، بازارها توسعه می‌یابند، و بازیکنان می‌آیند و می‌روند. تاریخ به ما می‌آموزد که ما دارای ظرفیتی هستیم که به شدت دست کم گرفته شده است؛ ظرفیتی بزرگ برای خلق صنایع جدید و بازآفرینی صنایع موجود.

حرکت از اقیانوس قرمز به اقیانوس آبی

قلمرو فعلی بازار در استراتژی اقیانوس قرمز، به مثابه سرزمین و میدان جنگی است که رقبا برای تصاحب بخشی از آن با یکدیگر به نزاع می‌پردازند. در این رویکرد مدیریتی، عبارتهایی برگرفته از حوزه نظامی در بخش‌های کسب و کار رایج شده‌اند. پس از جنگ جهانی دوم و پس از دوره‌ای که تقاضای بازار بر عرضه فزونی داشت، به دوره‌ای رسیدیم که تقاضای بازار کم و عرضه زیادتر شد. این روند معکوس، منجر به رقابت بین شرکت‌ها برای رشد و بقا شده‌است. فضای رقابتی سختی به وجود آمد و باعث شد استراتژی شرکت‌ها در این دوران بر اساس افزایش سهم بازار و خارج کردن رقبا از گردونه شکل گیرد. این فضا کم‌وبیش شکل جنگی به خود گرفت که در آن مدیران ارشد شرکت‌ها، همانند فرماندهان ارشد و استراتژیست‌های نظامی برای کسب اطلاعات به‌روز و لحظه‌ای از دشمن (بخوانید رقبا)، تجزیه و تحلیل آنها در اتاق جنگ (بخوانید جلسه هیئت مدیره)، تصمیم‌های راهبردی برای شرکت در جهت پیروزی در جنگ و شکست دشمن (بخوانید افزایش رشد و سوددهی شرکت و کسب سهم بازار بیشتر از رقبا) اتخاذ کنند. این جنگ‌ها نتیجه‌ای جز خونریزی و قتل عام ضعیف‌ترها و خونین شدن اقیانوس قرمز نداشته است. در حالی که در استراتژی اقیانوس آبی، کسب و کار در جایی انجام می‌شود که رقیبی نیست. قلمرو محدود نیست و در واقع سرزمین جدیدی باید خلق کرد، نه اینکه سرزمین موجود را تصاحب یا تقسیم کرد. در این استراتژی، کارآفرینان و شرکت‌ها به ایجاد بازارهای جدید با حاشیه سود بالا تشویق می‌شوند. بدیهی است که این استراتژی ریسک بالایی دارد و سرمایه‌گذاران ترجیح می‌دهند با وجود حاشیه سود بالایی که این استراتژی دارد در انتخاب بین این دو استراتژی همچنان روی استراتژی قرمز تمرکز کنند.

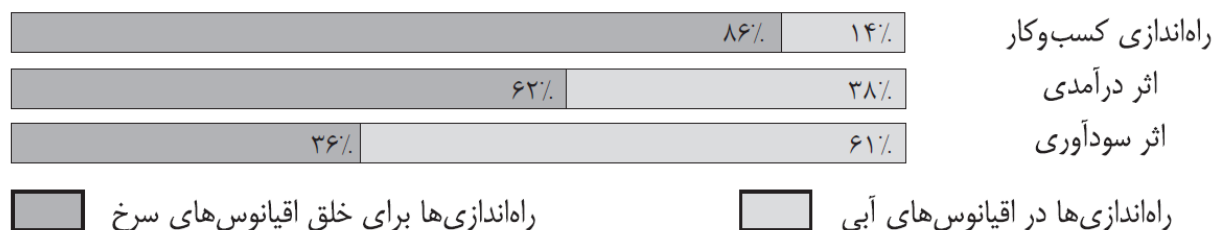
آن دسته از شرکت‌ها که موفق می‌شوند از اقیانوس قرمز، خود را به اقیانوس آبی برسانند، چگونه این کار را انجام می‌دهند؟ همان‌گونه که بیان شد، مفهوم رنگ آبی، یعنی نوآوری و منظور از نوآوری در اینجا، یعنی خلق تقاضای جدید یا ایجاد انتخاب و جایگزینی برای مشتریان بازارهای فعلی. این نوآوری، تغییر یا تحول را به دنبال دارد. تغییر به معنی تفاوت در شکل و تحول یا جهش به معنی تفاوت در محتوا. در واقع مدیران امروزی به جای تمرکز بر تجزیه و تحلیل محصولات و صنعت موجود، باید روی تحولات بنیادین و حرکت‌های جهشی تمرکز کنند. برای این کار نیز باید به ابزارها و تئوری‌های جدید متوسل شوند؛ ابزاری که بتواند با تجزیه و تحلیل‌های آینده‌نگر به نوآوری و خلق بازارهای جدید منجر شود. استراتژی اقیانوس آبی از شش اصل بنیادین تشکیل می‌شود. چهار اصل نخست؛ برای تدوین استراتژی و دو اصل بعدی برای اجرای استراتژی استفاده می‌شوند. این اصول عبارتند از:

- ۱) مرزهای بازار را نوسازی کنید
- ۲) بر تصویر کلان تمرکز کنید نه بر اعداد.
- ۳) به فراتر از تقاضای موجود فکر کنید.
- ۴) توالی استراتژیک را درست انتخاب کنید.
- ۵) بر موانع کلیدی سازمانی غلبه کنید.
- ۶) استراتژی را اجرایی کنید.

میزان تأثیر خلق اقیانوس‌های آبی

در اینجا می‌خواهیم میزان تأثیر ایجاد اقیانوس‌های آبی را به صورت کمی نشان دهیم. در این بررسی تأثیر ایجاد اقیانوس‌های آبی روی رشد شرکت را، روی هر دو محور درآمد و سود برای ۱۰۸ مورد از طرح‌های راه‌اندازی کسب و کار در شرکت‌ها، مطالعه و جمع‌بندی کرده‌ایم.

پیامدهای خلق اقیانوس‌های آبی از نظر سودآوری و رشد



متوجه شدیم که ۸۶ درصد طرح‌ها از نوع توسعه مجموعه محصول با یک نشان تجاری اصلی بوده‌اند، یعنی، بهبودهایی تدریجی در اقیانوس‌های سرخ از فضای موجود بازار. باین حال، این طرح‌ها فقط ۶۲ درصد از کل درآمدها و فقط ۳۹

درصد کل سودها را به خود اختصاص دادند. ۱۴ درصد باقیمانده طرح‌های کسب و کار جدید با هدف ایجاد اقیانوس‌های آبی آغاز شده بوده‌اند. آنها ۳۸ درصد کل درآمدها و ۶۱ درصد کل سودها را ایجاد کرده‌اند. این طرح‌های جدید کسب و کار، شامل تمام سرمایه‌گذاری‌های انجام گرفته برای ایجاد اقیانوس‌های سرخ و آبی بوده‌اند. با در نظر گرفتن این نکته و بدون توجه به درآمدهای متعاقب آنها و پیامدهای سودآوری و همچنین شکست‌های این طرح‌ها، منافع عملکردی ایجاد اقیانوس‌های آبی کاملاً آشکار می‌شود. با اینکه از درصد موفقیت برنامه‌های اقیانوس‌های سرخ و آبی اطلاعی نداریم، اما تفاوت بین عملکردهای سرجمع آنها روشن است.

تفاوت‌های اقیانوس آبی و اقیانوس قرمز

استراتژی‌های اقیانوس آبی و قرمز به دلیل تفاوت در عملکرد با یکدیگر متفاوتند. تفاوت‌های نگرشی در استراتژی‌ها در این دو اقیانوس در جدول ذیل مشخص شده است.

استراتژی اقیانوس قرمز	استراتژی اقیانوس آبی
رقابت کردن در فضای بازار فعلی	ایجاد فضای بازار بی رقیب
غلبه کردن بر رقبا	بی معنا ساختن رقابت
بهره برداری از تقاضای موجود	خلق و تصرف منابع تقاضای جدید
ایجاد رابطه توازن ارزش - هزینه	شکستن رابطه توازن ارزش - هزینه
همسو نمودن تمام فعالیت‌های شرکت با انتخاب استراتژیک بین تمایز با کاهش هزینه	همسو نمودن تمام فعالیت‌های شرکت در پیروی از هر دو استراتژی تمایز و کاهش هزینه

نوآوری ارزش، سنگ بنای اقیانوس آبی است. ترکیب ارزش مفهومی استراتژیک است که نشان می‌دهد یک شرکت چگونه ارزش بهتری به مشتریان ارائه می‌کند و خود را از رقبایش متمایز می‌سازد. ترکیب ارزش از هر دو بُعد داخلی و خارجی حائز اهمیت است. در بعد داخلی باعث می‌شود تا توجه همه به نیازها و خواسته‌های مشتریان جلب شود. در بعد خارجی بدین معناست که شرکت‌ها می‌توانند خود را در ذهن مشتریان جای دهند. در واقع، ترکیب ارزش مورد انتظار باید مهم‌ترین اصل سازماندهی شرکت باشد.

مشتریان، تنها کالا یا خدمات را نمی‌خرند بلکه ارزش، یعنی مجموعه عملکرد محصول، دسترسی به آن، تجربه و هزینه را می‌خرند. مؤسسه‌هایی که ارزش مورد نظر مشتریان را درک می‌کنند، به رشد سودآوری بلند مدت دست می‌یابند. بدین جهت شرکت‌ها باید:

اول: ارزش مشتریان را تعریف و تبیین کنند.

دوم: منابع خود را نظام‌مند تخصیص دهند تا ارزشی بیشتر از رقبا ارائه دهند.

سوم: سهم بیشتری از ارزش مشتریان را از آن خود کنند.

اکثر سازمان‌ها هنگامی که رویدادهای خارجی آشکار می‌شوند، به صورت تدریجی و تا حدی کنش‌پذیر و انفعالی با این روندها تطبیق پیدا می‌کنند. خواه ظهور فناوری‌های نوین در پیش‌رو باشد یا تغییرات منظم مستمر، مدیران تمایل دارند تا بر پیش‌بینی و طرح‌ریزی خود آن روند تمرکز کنند. به عبارتی، آن‌ها از خود می‌پرسند که یک فناوری در چه جهتی رشد خواهد کرد؟ به چه نحوی باید با تغییرات فناوری تطبیق یافت؟ آیا این روند‌ها همانند نردبان ما را به موفقیت رهنمون خواهد ساخت؟ آن‌ها سپس اقدامات سازمانی خود را به شکلی موافق و سازگار با روندهایی که خود ردیابی نموده‌اند، تنظیم می‌کنند.

اما با پیش‌بینی خود روندها و رویدادها، به ندرت می‌توان نسبت به استراتژی اقیانوس آبی شناخت حاصل کرد. در عوض استراتژی‌های اقیانوس آبی، با حرکت از بینش چشم‌انداز کسب و کار و خدمات به شیوه‌ای که روندها ارزش قابل ارائه به مشتریان را تغییر داده و بر مدل کسب و کار و خدمات سازمان اثر می‌گذارند، بوجود می‌آیند. مدیران با نظر افکندن در گستره زمان (از ارزشی که امروزه حوزه‌های کاری و خدماتی ارائه می‌دهد تا ارزشی که ممکن است در آینده عرضه کند) می‌توانند به شکلی فعال آینده خود را شکل دهند و در مطالبه یک اقیانوس جدید باشند. مطالعه گذر زمان، شاید نسبت به سایر مسیرهای که در گذشته معرفی کردیم دشوارتر باشد، اما با استفاده از یک رویکرد نظام‌مند مشابه، قابل دستیابی است. ما درباره پیش‌بینی کردن آینده از پیشتر صحبت نمی‌کنیم، چیزی که ذاتاً غیر ممکن است، بلکه صحبت ما شناخت حاصل کردن نسبت به روندهایی است که در حال حاضر قابل مشاهده و درک می‌باشند.

جمع‌بندی

با تفکر کردن در میان مرزهای قراردادی رقابت، سازمان‌ها قادر خواهند شد تا چگونگی تغییر قراردادها و عرف‌ها را از طریق جنبش‌های استراتژیک درک کنند و جنبش‌های استراتژیک منجر به تجدید ساختار و نوسازی مرزهای ثابت حوزه‌های کاری و خدماتی و آفرینش اقیانوس‌های آبی می‌گردند.

فرایند کشف و آفرینش اقیانوس‌های آبی، مستلزم پیش‌بینی کردن و یا تصرف روندهای صنعتی نیست. علاوه بر این، فرایند کشف و آفرینش اقیانوس‌های آبی، سلسله مراتب آزمون و خطای پیاده‌سازی ایده‌های جدید کسب و کاری که در ذهن مدیران (یا از طریق درک مستقیم) خطور می‌کند نیز نمی‌باشد. در عوض مدیران باید از طریق یک روش کاملاً جدید و در یک فرایند ساخت یافته، حقایق بازار را مجدداً سازماندهی کنند. به واسطه نوسازی و تجدید ساختار عناصر فعلی حوزه‌های کاری و خدماتی فراسوی مرزهای صنعت، مدیران قادر خواهند شد تا خودشان را از رقابت شانه به شانه با رقبا در اقیانوس قرمز آزاد کنند.

در مجموع می‌توان گفت از آنجا که مفهوم استراتژی اقیانوس آبی رویکرد جدید و نظام‌مند را در عرصه رقابت سازمان‌ها و شرکت‌ها در زمینه‌های تولیدی و خدماتی ارائه می‌کند، این مفهوم می‌تواند برای مدیران و رهبران سازمان‌ها، مشاوران و کارشناسان مدیریت و تمامی افرادی که به ماندگاری بنگاه‌ها و سازمان‌های خود علاقه‌مند هستند سودمند و اثربخش باشد.

خلاقیت و نوآوری

در دو دهه اخیر درمورد خلاقیت (Creativity) سازمانی تحقیقات بسیاری انجام شده است. شاید بخشی از آن بخاطر طبیعت علم و تجارت امروز است، به ویژه در میدان‌های رقابتی که فشار برای نوآوری (Innovation) و حفظ جنبه‌های رقابتی بسیار افزایش یافته است.

همه سازمان‌ها برای بقاء نیازمند اندیشه‌های نو و نظرات بدیع و تازه‌اند. افکار و نظرات جدید همچون روحی در کالبد سازمان دمیده می‌شود و آن را از نیستی و فنا نجات می‌دهد. در عصر ما برای بقاء و پیشرفت و حتی حفظ وضع موجود، باید جریان نوجوئی و نوآوری را در سازمان تداوم بخشید تا از رکود و نابودی آن جلوگیری شود.

- خلاقیت، پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر نو است در حالیکه نوآوری عملی ساختن آن اندیشه و فکر است.
- به عبارت دیگر، خلاقیت اشاره به قدرت ایجاد اندیشه‌های نو دارد و نوآوری به معنای کاربردی ساختن آن افکار نو و تازه است.

خلاقیت لازمه نوآوری است. اگرچه در عمل نمی‌توان این دو را از هم متمایز ساخت اما می‌توان تصور کرد که خلاقیت بستر رشد و پیدایی نوآوری‌هاست.

از خلاقیت تا نوآوری غالباً راهی طولانی در پیش است و تا اندیشه‌ای نو بصورت محصول یا خدمتی جدید درآید زمانی طولانی می‌گذرد و تلاش‌ها و کوشش‌های بسیار به عمل می‌آید. گاهی ایده و اندیشه‌ای نو از ذهن فرد می‌تراود و در سال‌های بعد آن اندیشه نو بوسیله فرد دیگری بصورت نوآوری در محصول یا خدمت متجلی می‌گردد.

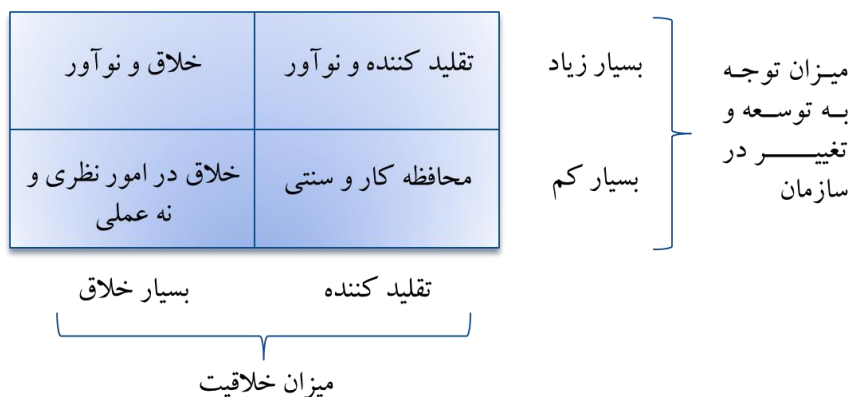
همه انسان‌ها نیروهای بالقوه خلاق را دارا می‌باشند. چون ما در فرآیندهای عصبی عادی، مشترک هستیم؛ سرانجام، چه خلاقیت ظهور یابد و چه سرکوب گردد بستگی به زمینه اجتماعی - فرهنگی، تفاوت‌های شخصیتی و تجربه‌های شخصی ویژه (از جمله دانش و مهارت) دارد. در محیط‌های کار، روشن شده که خط‌مشی‌ها و اقدام‌های سازمانی همانند رفتارهای مدیریتی بر خلاقیت کارکنان مؤثر است.

نوآوری نوعی تغییر را ایجاد می‌کند اما هر تغییری را نمی‌توان نوآوری نامید. نوآوری تغییر بدیع و تازه است که براساس اندیشه‌ای نو که سابقه قبلی نداشته به وجود می‌آید و از اینرو اگرچه نوآوری تغییر است اما برای هر تغییر نوآوری نیست. خلاقیت همچنین به شدت تکیه بر دانش دارد. همانگونه که بوکانان اظهار می‌کند: دانش زمینه قبلی و عنصر اساسی است که فعالیت‌های آگاهانه خلاقیت را از «خلاقیت تصادفی» باز می‌شناسد. دانش زمینه و قبلی، نه تنها به ظهور ایده کمک می‌کند، بلکه اجزای ارزیابی خلاقیت را تأیید و حمایت نموده؛ و زمینه را برای ایده فراهم کرده، اهمیت آن را خاطر نشان می‌کند.

انواع سازمان از نظر خلاقیت

سازمان‌ها را بر اساس میزان توجه و تأکیدشان بر توسعه و همپایی با تغییرات محیط و میزان خلاقیت به چهار گروه تقسیم کرده‌اند:

- ۱) سازمان‌هایی که به توسعه و تغییرات محیط توجه بسیار داشته و از جهت خلاقیت نیز در حد بالایی قرار دارند خلاق و نوآورند، بدین معنی که هم به خلاقیت پرداخته و هم برای پاسخ به تغییرات و تحولات محیط نوآوری را پیشه می‌کنند.
- ۲) در مقابل سازمان‌های دسته قبل، دسته‌ای قرار دارند که از جهت توجه به امر توسعه و تغییر و همچنین از نظر خلاقیت ضعیف می‌باشند، این سازمان‌ها محافظه‌کار و سنتی باقی می‌مانند و نه خلاق می‌شوند و نه نوآور.
- ۳) دسته دیگر سازمان‌هایی هستند که توجه به توسعه و تغییر دارند اما چون خلاق نیستند برای پاسخ به محیط خود دست به تقلید زده و نوآوری‌های مقلدانه را انجام می‌دهند.
- ۴) دسته آخر سازمان‌های بسیار خلاق هستند که چندان تأکیدی بر توسعه و تغییر ندارند. این گروه از سازمان‌ها به خلاقیت می‌پردازند و نظریه‌ها و تئوری‌های نو و خلاق ارائه می‌کنند اما چون نیازی به نوآوری نمی‌بینند از نوآوری غفلت می‌ورزند و ایده‌های آنان کاربردی نمی‌شود.



فنون خلاقیت و نوآوری

۱- تحرک مغزی

یکی از تکنیک‌های متداول در ایجاد خلاقیت و فعال ساختن اندیشه‌ها به صورت گروهی تکنیک تحرک مغزی است. در این تکنیک مسئله‌ای به یک گروه کوچک ارائه شده و از آنان خواسته می‌شود فی‌البداهه و به سرعت نسبت به آن واکنش نشان داده و برای آن پاسخی بیابند.

۲- ارتباط اجباری

در این شیوه باید بین دو گروه از پدیده‌ها ارتباطی اجباری ایجاد کرد. برای روشن شدن طرز کار با این تکنیک به مثال زیر توجه کنید:

یک تولید کننده محصولات شیشه‌ای به دنبال طراحی یک فرآورده نو و جدید است. او برای یافتن این محصول جدید از تکنیک ارتباط اجباری بدین گونه استفاده می‌کند که فهرستی از محصولات ساخته شده از شیشه مانند حباب چراغ، لیوان، آینه، بطری، جام شیشه و مانند آنها تهیه کرده و در مقابل آنها لیستی از بازی‌های مختلف را می‌نویسد. سپس از اعضای گروه که برای یافتن محصول جدید گرد هم آمده‌اند می‌خواهد که بین اقلام این دو فهرست رابطه‌ای ایجاد کنند. گروه ممکن است در ایجاد این ارتباط به ایده جدیدی در مورد محصول شیشه‌ای برسند و مثلاً طراحی لیوان‌هایی را پیشنهاد کنند که روی آنها شکل‌هایی نقش می‌بندد و می‌توان با آنها بازی خاصی را انجام داد.

به طور خلاصه، در تکنیک ارتباط اجباری اعضاء جلسه برای یافتن یک رابطه بین دو زمینه‌ای که با یکدیگر مانوس و مرتبط نیستند دست به تلاشی فکری زده و در این راه به ایده‌ها و نظرات جدیدی دست می‌یابند.

۳- گردش تخیلی

در سال ۱۹۶۱ روانشناسی به نام گوردون نتایج پژوهش‌های ده ساله خود را در مورد افراد خلاق منتشر نمود و ضمن آن اعلام داشت که ذهن آدمی به هنگام ابراز خلاقیت و ابتکار در یک حالت خاص روانی است که اگر بتوانیم آن حالت را ایجاد نماییم خلاقیت امکان وجود می‌یابد.

در جلسات خلاقیت تعداد اعضاء ۶ تا ۸ نفر می‌باشد. فردی رهبری جلسه را عهده‌دار است و بحث‌ها را هدایت کرده و ایده‌های ابراز شده را ثبت می‌کند. فرد دیگری نیز در جلسه حضور دارد که او را صاحب مشکل یا مشتری می‌نامند. وی مشکل و مسئله را مطرح ساخته و ایده‌های ارائه شده را از جهت حل مشکل نقد کرده و آنها را می‌پذیرد یا نقد می‌کند. وی ابتدا ایده‌های مطرح شده در مورد مشکل را ارزیابی کرده و تعدادی از آنها را که بهتر می‌یابد انتخاب می‌کند و مجدداً برای تکمیل به گروه ارائه می‌کند تا بهترین ایده ایجاد شده و انتخاب شود. گروه برای ایده‌یابی به تفکر و تخیل ترغیب شده و رهبر جلسه با طرح استعاره‌ها و تمثیل‌هایی کار تخیل را ساده‌تر می‌کند.

۴- سؤالات ایده برانگیز

سؤالات می‌توانند در زمینه امکان جایگزینی، امکان افزایش یا کاهش، امکان تغییر، امکان ترکیب، امکان تعویض، امکان شبیه‌سازی و امکان کاربردهای دیگر و زمینه‌های مشابه طرح شده و فرد را به سوی اندیشه‌های نو سوق دهد.

نکته مهم در این شیوه آن است که طراحی سؤالات ایده برانگیز خود نیاز به خلاقیت و نوآوری دارد و طراح سؤالات اگر فاقد این توانایی باشد نتیجه‌ای از این شیوه حاصل نخواهد شد.

نکته دیگری که در سؤالات ایده برانگیز قابل ذکر است، طرح سؤالات کودکانه است. پرسش‌های کودکانه در مورد اشیاء و ابزارها و چراهای آنان که اغلب ساده لوحانه به نظر می‌رسد، اگر با دقت مورد توجه قرار گیرند می‌توانند ما را به سوی ایده‌های نویی رهنمون شوند.

مثلاً این سؤالات کودکانه که یقه پیراهن چه فایده‌ای دارد؟ یا چرا ساعت دو عقربه دارد؟ ممکن است باعث شود شما انتخاب‌های دیگری در این موارد انجام داده و نوآوری‌هایی را ایجاد کنید.

یک سلسله سؤالات ایده برانگیز عبارتند از:

- ۱) آیا می‌توان استفاده دیگری از این پدیده کرد؟ آیا می‌توان با تغییر کوچکی آن را به دو منظور یا بیشتر بکار برد؟
- ۲) آیا می‌توان تغییری در این پدیده بوجود آورد؟ رنگ آن را تغییر داد؟ شکل آن را تغییر داد؟ حرکات آن را تغییر داد؟
- ۳) آیا می‌توان چیزی را به این پدیده افزود؟ سرعت آن را زیادتر کرد؟ قیمت آن را افزایش داد؟ اندازه آن را بزرگتر نمود؟
- ۴) آیا می‌توان چیزی را از این پدیده کم کرد؟ آنرا کوچکتر نمود؟ قیمت آن را کاهش داد؟ آن را سبکتر ساخت؟
- ۵) آیا می‌توان جانشینی برای این پدیده و اجزای آن پیدا کرد؟
- ۶) آیا می‌توان اجزاء این پدیده و ارتباط بین آنها را مورد تجدید نظر و تفسیر قرار داد؟
- ۷) آیا می‌توان این پدیده را معکوس کرد؟ روش تولید را از انتها شروع کرد؟
- ۸) آیا می‌توان این پدیده را با پدیده دیگری تلفیق و ترکیب کرد؟
- ۹) چه پدیده دیگری شبیه این پدیده است؟ آیا تولید مشابه تولید ما وجود دارد؟ آیا می‌توان از آن نوع تقلید کرد؟ آیا می‌توان با آن به رقابت برخاست؟

الکس آسبورن این سؤالات را در هفت عنوان خلاصه کرده است:

۱) جانشین ساختن یا ساده کردن

۲) ترکیب

۳) تطبیق و سازگاری

۴) تغییر و تعدیل

۵) کاربردهای دیگر

۶) حذف و کاهش

۷) معکوس ساختن

۵- تکنیک ۵-۳-۶ گروه اسمی

در این روش برخلاف شیوه تحرک مغزی، افراد جدای از هم ولی در کنار هم کار می کنند. در جلسه گروه اسمی، اعضاء جلسه نظرات خود را در صفحات کاغذ یادداشت کرده و بدون آنکه مشخص شود چه کسی طراح ایده و فکر نوشته شده می باشد، ایده ها بین اعضاء مبادله شده و تکمیل و تعدیل می گردد.

یکی از انواع روش های گروه اسمی تکنیک ۵-۳-۶ می باشد. در این تکنیک ۶ نفر به عنوان اعضاء جلسه هر کدام ۳ ایده یا نظر جدید را درباره مسئله مورد نظر بر روی سه کارت می نویسند. این کارت ها بین اعضاء جلسه مبادله می شود بطوریکه هر فرد ۵ بار سه ایده افراد دیگر را ملاحظه می کند و در ذیل آن ایده و نظر خود را اضافه می کند. ایده های اظهار شده موجب برانگیختن ایده های جدیدتر بوسیله اعضاء جلسه شده و زنجیره ای از افکار بوجود می آورد.

در این روش چون اعضاء به هنگام ارائه نظراتشان شناخته نمی شوند، نوعی آرامش بر آنها حاکم بوده و بدون هراس از واکنش های دیگران نسبت به خود، ایده هایشان را ابراز می نمایند. همچنین در این روش ضایعه گروه اندیشی به حداقل ممکن کاهش می یابد و نظرات با استقلال بیشتری ابراز می شود.

۶- الگو برداری از طبیعت

یکی از تکنیک های خلاقیت و نوآوری که در ابداعات فنی کاربرد گسترده و موفقی داشته، تکنیک تقلید و الگو برداری از طبیعت است. ابداعاتی که در زمینه علم ارتباطات و کنترل در دهه های اخیر شکل گرفته اند، برنامه ریزی های کامپیوتر و موضوع هوش مصنوعی همه با الگو برداری و تقلید از فعالیت های مغز آدمی انجام شده اند و روند فعالیت ها به گونه ای است که در آینده با ادامه این کار فنون و ابزارهای بدیع و جدیدی ساخته خواهند شد.

۷- تفکر موازی

خلاقیت گریختن و پرهیز از موانعی است که ذهن را شکل داده است و آدمی را به روشها و رویه هایی گرفتار ساخته. در مانع شکنی (Blockbusting) فرد به شکستن این موانع ترغیب می شود تا به نظرات و مفاهیم نو دست یابد و بصیرتهای تازه ای را حاصل کند. برای شکستن ذهنیت های پیشین و ورود به عرصه های نوین

تکنیک های چندی ابداع گردیده است که متداول ترین آنها تفکر موازی (Lateral thinking) است. واضح این شیوه ادوارد دو بونو (Edward de Bono) روش معمول تفکر را همانند حفر گودالی توصیف می کند که با افزایش اطلاعات فرد همان گودال را عمیق تر می سازد و از دیدن جاهای دیگر برای حفر کردن باز می ماند در حالیکه تفکر موازی نگاه فرد را به نقاط جدید معطوف می سازد و اطلاعات و تجربه های جدید صرفاً به اندیشه های قبلی افزوده نمی شود، بلکه آنها را تغییر داده و الگو و ساختار جدیدی را ایجاد می کند.

یکی از راههای تحقق تفکر موازی، ایجاد یک اندیشه واسطه غیرممکن (Intermediate impossible) است. این اندیشه موجب طیران فکر و ذهن شده و با تعدیل آن می توان به اندیشه نو و عملی دست یافت. به عنوان مثال افسانه های تخیلی در مورد سفر به اعماق زمین تا به کرات دیگر اگرچه اندیشه هایی غیرممکن است ولی به عنوان واسطه ای می تواند موجب دست یافتن به راه های جدید سفر به آن مکان ها گردد.

راه دیگر در تفکر موازی پیوند تصادفی (Random Juxtaposition) است. فرض کنید دیوان خواجه حافظ را به قصد تفال می گشایید و مطلع غزلی را می خوانید و می کوشید تا مفاد آن را با موضوع مورد نظر پیوند داده و به نتیجه ای برسید. در این کار شما از روش پیوند تصادفی استفاده کرده اید.

در قسمت های قبل راجع به ارتباط اجباری نکاتی عنوان گردید که شباهت بسیار با این روش دارد، منتهی تصادفی بودن روش اخیر وجه تمایز این دو روش می باشد. فرضاً شما می خواهید برای سیستم توزیع کالاهای خود به شیوه ای نو دست پیدا کنید؛ یک صفحه از فرهنگ لغت را بطور تصادفی باز می کنید و چند لغت آن صفحه را بازنویسی کرده سعی می کنید در مقابل هر یک از آنها موضوعی در رابطه با توزیع بنویسید. به عبارت دیگر سعی می کنید تا بین واژه های تصادفی و ناآشنا، با موضوع پیوندی ایجاد کنید و در این جریان به ایده های جدید برسید. در مثال زیر لغاتی از یک صفحه فرهنگ لغت بطور تصادفی نوشته و بین آنها و مسأله توزیع رابطه ای برقرار گردیده است.

لغت	ایده
سخاوت	کار توزیع را با سخاوت مندی انجام دهیم. سخاوت نسبت به مشتریان سخاوت نسبت به کارکنان
سخت	قوانین و ضوابط را سخت تر و دقیق تر کنیم. بسته بندی ها را محکم تر سازیم
سخنانه: سخن درشت	فعالیت کارکنان بخش توزیع را به شدت کنترل کنیم، در امر توزیع شدت عمل بیشتری به خرج دهیم
سخت یشانی: دلیر	شیوه متهورانه و مخاطره آمیزی را در توزیع پیشه کنیم
سخت جان	به روشهای خود ادامه دهیم، از شکست ها نهراسیم و پایداری کنیم

یکی دیگر از طرقی که تفکر موازی را امکان پذیر می‌سازد معکوس سازی است. مسائل، مشکلات، ضعف‌ها و نارسایی‌ها همه می‌توانند به صورت امکانات، نقاط قوت و توانایی‌ها دیده شده و مورد استفاده قرار گیرند، تنها اگر ما نحوه نگرش و برخورد خود را عوض کنیم و پدیده‌های اطرافمان را با دیدی دیگر نگاه کنیم. مثلاً مدیران به موضوع مقاومت کارکنان در مقابل تغییر به عنوان یک مساله نگاه می‌کنند و بر از میان بردن آن به راه حل‌های مختلف متوسل می‌گردند در حالیکه اگر از جنبه مثبت به آن بنگریم می‌توانیم راه حل‌های مناسب بیابیم. مثال دیگر عمارت قدیمی یک شرکت است که به علت قدمت و کهنه شدن ممکن است مساله ای برای مدیریت باشد در حالیکه می‌توان از همین مساله به عنوان یک نکته مثبت بهره گرفت و شرکت را در این محیط با تزئینات خاصی سازمان داد که نشان دهنده تجارب فراوان بوده و جذابیت بیشتری را ایجاد کند.

تفاوت‌های شخصی در خلاقیت

واضح است که برخی از افراد، خلاق‌تر از دیگران هستند و اختلاف آنها با دیگران در بازده‌های خلاق آنها است. افراد خلاق چندین مشخصه دارند که آنها را از افراد کمتر خلاق متمایز می‌کند:

- آنها یک بدنه قوی از دانش حوزه مربوطه و مهارت‌های بسیار پیشرفته دارند و کار به آنها بطور درونی انگیزش می‌دهد،
- آنها میل به استقلال دارند،
- غیر معمول و ریسک پذیرند،
- علاقه بسیار زیاد به تجربه‌های جدید دارند و از آن استقبال می‌کنند،
- نقد و توانایی نوشتن،
- مهارت در تشخیص اختلاف‌ها و تشابهات و ایجاد ارتباط،
- نواختن یک آلت موسیقی یا آهنگسازی،
- انعطاف پذیری در تغییر جهت،
- اشتیاق برای رسیدن به هدف.

چگونه می‌توان خلاقیت و نوآوری را در سازمان تسهیل کرد؟

عوامل کلیدی برای خلاقیت و نوآوری در سازمان مدیران و کارکنان می‌باشد. صاحب نظران عوامل متعددی را برای تسهیل خلاقیت و نوآوری در سازمان مطرح می‌کنند که از بین آن، عواملی زیربنایی تر و نقش آفرین تر هستند که عبارتند از:

۱. ساختار و تشکیلات سازمانی؛

شاید یکی از مهم‌ترین عوامل تسهیل و تقویت توان خلاقیت و نوآوری در سازمان، ساختار مناسب و تشکیلات متناسب با اهداف مورد نظر می‌باشد. اگر ساختارهای سازمانی را به دو نوع ماشینی و زیستی تقسیم کنیم، ساختار زیستی یا ارگانیک ساختار مناسب خلاقیت و نوآوری در سازمان است. ساختار زیستی یا ارگانیک با شرایط متحول محیطی به سرعت هماهنگ شده، امکان انعطاف و آزادی عمل را برای اعضاء فراهم می‌سازد. در ساختار ارگانیک با دوری جستن از خصوصیات سازمان‌های بوروکراتیک و قید و بندها و ضوابط سخت و ثابت آن محیطی مناسب برای خلاقیت کارکنان ایجاد کرده و یکی از عوامل تسهیل نوآوری به شمار می‌رود.

این ساختار واجد ویژگی‌هایی از قبیل ارتباطات موازی، انجام امور در سطوح مربوطه (ارجاع ندادن امور برای تصمیم‌گیری به رده بالاتر)، تعهد به اهداف وظیفه‌ای، مسطح بودن هرم سازمانی، روابط نزدیک شغلی و تخصصی، و همکاری و همراهی پرسنلی است.

۲. حمایت، پشتیبانی و تشویق؛

یکی دیگر از عوامل توسعه و تقویت قدرت خلاقیت و نوآوری در سازمان حمایت، پشتیبانی و تشویق کسانی است که از خود نظر و ایده‌های خلاق بروز می‌دهند. استراتژی حمایت از افکار نو در سازمان موجب می‌شود تا سازمان از تحول کافی برخوردار شده و بتواند خود را با محیط متغیر خارجی هماهنگ سازد. تعیین اهداف روشن و صریح در مورد فعالیت‌های خلاق و ایجاد سیستم پاداش‌دهی و تشویق افراد نوآور در این زمینه کارساز و مؤثرند.

یکی از اندیشمندان مدیریت در زمینه عوامل مؤثر بر خلاقیت و نوآوری به چهار دسته از عوامل اشاره دارد که عبارتند از:

۱. به کارگیری و جذب نیروهای خلاق و نوآور به سازمان.

۲. امکانات مناسب تحقیقاتی و مالی برای کوشش‌های نوآورانه.

۳. آزادی عمل در انجام فعالیت‌ها و تلاش‌های خلاق.

۴. به کارگیری نتایج حاصله از فعالیت‌های خلاق و دادن پاداش مناسب به افراد خلاق.

هرگاه سیستم سازمانی با اتکاء به این عوامل طراحی شود، خلاقیت و نوآوری در سازمان توسعه و گسترش یافته و تقویت می‌شود.

برخی از عواملی که موجب رشد خلاقیت و نوآوری اعضاء و سازمان می‌گردد:

۱- روحیه محافظه کارانه و مأنوس شدن با روش‌ها و رویه‌های موجود، روح خلاقیت و نوآوری را در فرد تضعیف کرده و از بین می‌برد. بنابراین باید با آموزش و ارشاد روحیه نوجوئی و نوآوری را در افراد ایجاد کرد و ضمن حرمت نهادن به نظرات و رویه‌های قدیمی اجازه تغییر و تحول را به افراد نوآور داد.

۲- شیفستگی تخصصی و اطمینان کامل از روش‌های مورد عمل در بین متخصصان موجب می‌گردد که آنان به روش‌ها و شیوه‌های نو نیاندیشند. برای حل این مشکل باید اطلاعات جدید و مطالب مربوط به شیوه‌های تازه را بین آنان توزیع نمود و به آنان نشان داد که برای هر کاری روش‌های جدیدتر و بهتر همواره امکان دارد.

۳- برای ایجاد روحیه خلاق و نوآور در اعضاء سازمان باید سیستم ارزیابی ویژه‌ای را طراحی نمود و تلاش‌های خلاق را تشویق کرد و اجازه داد تا افراد نظرات خود را ابراز کرده و ترس از شکست یا مردود شدن نظراتشان را از میان برد.

۴- تبادل فرهنگی میان سازمان‌ها و در کنار هم قرار دادن افراد محافظه کار و سنتی با افراد نوجو و ایجاد محیطی که در آن اطلاعات و نظرات به سهولت مبادله می‌گردند همه تسهیلاتی است که مجموعه سازمانی را به سوی نوآوری و خلاقیت سوق می‌دهد.

استارتاپ Startup

اگر شما یک دانشجوی خلاق و ریسک پذیر باشید و تا حدودی از پس مدیریت خودتان و یک تیم کوچک بر بیاید می‌توانید با سرمایه‌ای اندک دست به آزمون و خطا بزنید و کسب و کار کوچک و قابل گسترشی بر اساس ایده‌هایتان راه‌اندازی کنید.

استارتاپ چیست؟

برای اینکه بفهمیم استارتاپ چیست، بهتر است ابتدا بفهمیم استارتاپ چه چیزهایی نیست:

- استارتاپ یک رویداد و همایش کارآفرینی نیست.
 - یک وب سایت یا یک اپ موبایل، لزوماً یک استارتاپ نیست.
 - استارتاپ یک شرکت کوچک که در حال درآمدزایی و رشد است، نیست.
- بر اساس تعاریف مختلف از نویسندگان و محققان این حوزه، مانند آقای استیو بلنک، اریک ریس، و کتاب‌ها و منابع متنوع، بهترین و جامعترین تعریفی را که برای یک استارتاپ می‌توان ارائه کرد، عبارت است از:
- استارتاپ یک سازمان موقت است که با هدف یافتن یک مدل کسب و کار تکرارپذیر و مقیاس پذیر بوجود آمده است.
- **سازمان:** منظور از سازمان هر نوع مجموعه‌ای از افراد (یا حتی یک نفر)، ابزارها، و روابط بین آنهاست، چه به صورت شرکت ثبت شده باشد چه نشده باشد. چه دفتر کار داشته باشد چه در زیر زمین خانه قرار داشته باشد.
 - **موقت:** یعنی استارتاپ ۱۰ ساله معنی ندارد. کار یک استارتاپ یافتن سریع مدل کسب و کار مناسب طبق تعریف بالا، در کمترین زمان ممکن است. سرعت و زمان عوامل مهمی در موفقیت یک استارتاپ هستند. هر چه دیرتر مدل کسب و کار مورد نظر را کشف کند شانس اینکه رقیبانش زودتر به نتیجه برسند و همچنین صبر، حوصله، انرژی و توان مالی گرداننده یا گردانندگان آن به سر رسد، بیشتر است.
 - **یافتن:** این کلمه مهمی در این تعریف است. یک استارتاپ، برای یافتن هدفش در حال جستجو است. همواره در حال پژوهش و توسعه است. و باید بتواند مدل کسب و کار مورد نظر را کشف کند، و تکرارپذیر و مقیاس پذیر بودن آن را برای خود به اثبات برساند.
 - **عدم قطعیت:** یک عبارت مهم دیگر نهفته در تعریف استارتاپ‌ها، عدم قطعیت است. در واقع شما به عنوان یک استارتاپ، دقیقاً نمی‌دانید که کدام روش جواب می‌دهد و کدام جواب نمی‌دهد. شما به عنوان یک استارتاپ مطمئن نیستید که پاسخ درست کدام است. در گفتار عامیانه، استارتاپ‌ها، نمی‌دانند چکار دارند می‌کنند در نتیجه شما و هم تیمی‌های شما باید افرادی باشند که با گام نهادن در وادی‌های ناشناخته و آزمایش و خطا، شکست خوردن و رد شدن، مشکل و ترسی نداشته باشند.
 - **مدل کسب و کار (Business Model):** مجموعه‌ای از روش‌ها و راهکارهایی است که یک شرکت، بنگاه یا سازمان برای ایجاد، ارائه و بدست آوردن ارزش (اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، و...) بکار می‌برد.

- **تکرارپذیری:** یعنی اینکه آن مدل کسب و کار که با هدف درآمد زایی ایجاد شده است را بتوان بارها و بارها تکرار کرد و به ازای هر تکرار، درآمد افزایش پیدا کند. یعنی در کلام ساده تر، بتوان محصول یا خدمت ارائه شده را تولید انبوه کرد.

- **مقیاس پذیری:** یعنی اینکه بتوان آن مدل کسب و کار را در آینده با افزایش منابع مالی، نیروی انسانی و... توسعه داد و روش های ایجاد، ارائه و کسب ارزش را بهتر، سریعتر و بیشتر کرد.

تکرارپذیری و مقیاس پذیری یک مدل کسب و کار، با خود، امکان رشد را به همراه خواهند آورد. بنابراین، هدف یک استارتاپ، رشد سریع است. این دو مفهوم مهم هستند که سودآوری و ثروتمند شدن را برای شما به ارمغان می آورند.

یک مثال مرتبط برای دنیای استارتاپی

یکی از آشناترین مثال هایی که می توان برای مفاهیم تکرارپذیری و مقیاس پذیری در دنیای استارتاپ ها زد، فیسبوک در ماه ها و سال های اولش است.

مارک زاگربرک بنیانگذار فیسبوک، فیسبوک را از خوابگاه دانشگاهش (هاروارد) شروع کرد. این وب سایت، در ابتدا توسط دانشجویان همکلاسی اش مورد توجه قرار گرفت و سپس دانشجویان دانشگاه های دیگر به آن پیوستند. در حالی که تنها یک وب سایت بود، روز به روز به کاربرانش اضافه می شد. مارک زاگربرگ به همراه همکارانش در ماه ها و سالهای ابتدایی فیسبوک، واقعا نمی دانستند که می خواهند چکار کنند و سرنوشت این کارشان به کجا خواهد کشید. آنها در ابتدا مدل درآمدزایی نداشتند و نمی دانستند چگونه باید از وب سایتی با این همه کاربر پول در بیاورند. تا اینکه در سال ۲۰۰۴ زاگربرگ دانشگاه را رها کرد و به همراه دوستانش به سیلیکان ولی نقل مکان کرد تا تمام وقت و انرژی اش را بر روی توسعه فیسبوک بگذارد. آن ها به شدت به دنبال مدل درآمدزایی بودند که اولین چیزی که به ذهنشان رسید تبلیغات آنلاین بود.

جایگاه نوآوری در استارتاپها

استارتاپ ها، معمولا حول ایده های نوآورانه و خلاقانه بنا می شوند. در واقع فرد یا افرادی خوشفکر، با ایده های نو، در جستجوی روش هایی برای کسب درآمد از آن ایده و تولید انبوه محصولات یا خدمات مبتنی بر آن ایده هستند. نوآوری در استارتاپ ها، به شکل نوآوری در بازار یا نوآوری در محصولات و خدمات خود را نشان می دهد.

بر اساس تعریف بالا، می توان به شرح زیر تعدادی از باورهای نادرست را اصلاح کرد:

یک) هر استارتاپی لازم نیست حتما در حوزه کامپیوتر و اینترنت باشد. دلیل اینکه اغلب سر و صداها در باره استارتاپ ها از این حوزه بلند می شود ۲ دلیل مهم است:

- ۱- روز به روز هزینه سخت افزار، نرم افزار و زیرساخت های لازم برای راه اندازی کسب و کار در این حوزه کاهش می یابد و در نتیجه با کمترین سرمایه ها، می توان شروع به کار کرد.
- ۲- در بسیاری از کسب و کارهای این حوزه اغلب با مهیا کردن بستریهایی که بتوان در آنها تعداد کاربران، تعداد پردازنده ها، میزان حافظه دائمی و موقت، پهنای باند، و... را افزایش داد، می توان به تکرارپذیری و مقیاس پذیری دست پیدا کرد.

دو) هر وب سایت یا اپ موبایل، لزوما نمی تواند با تعریف استارتاپ جور دربیاید. در واقع این طور باید گفت که، بیزنس پشت آن وب سایت مهم است که اگر به دنبال یافتن یک بیزنس-مدل تکرارپذیر و مقیاس پذیر با هدف رشد سریع است، جزو تعریف استارتاپ قرار خواهد گرفت.

سه) کسب و کارهای کوچک، لزوما استارتاپ نیستند. مثلا یک پیتزا فروشی محلی که سالهاست ساندویچ و پیتزا را به یک روش تثبیت شده ی قبلی می فروشد و مشتریان و درآمدش در حال افزایش است، استارتاپ نیست. چرا که صاحبان آن از ابتدا مدل کسب و کار خود را بر اساس تجربیات و مدلهای موجود قبلی انتخاب کرده اند (پیتزا فروشی) و تقریبا با دید باز و خیال مطمئن تری، نسبت به آینده، آن پیتزافروشی را راه اندازی کرده اند.

طرز فکر استارتاپی

از آنجایی که همواره شرکت های بزرگ و جا افتاده، توسط شرکت های نوپا مورد تهدید قرار می گیرد و اغلب از بین می روند، این شرکت های بزرگ به محض اینکه خود را در معرض خطر ببینند، تلاش می کنند تا جلوی این خطر را با راه اندازی یک واحد جدید در درون یا بیرون مجموعه خود بگیرند. از آنجاییکه معمولا، واحدهای کوچکتر، چابکتر از سازمان ها و شرکت های بزرگ هستند، این راه، راه مناسبی خواهد بود تا این غول های بزرگ بتوانند اینترسی بالا و تنبلی خود را به کمک واحدهای کوچک و چابک، کمتر کنند.

به همین دلیل، اغلب شرکت های بزرگ، به این نوع طرز فکر استارتاپی پر و بال می دهند و کارکنانشان را تشویق می کنند مانند اعضای یک تیم استارتاپی کار و فکر کنند.