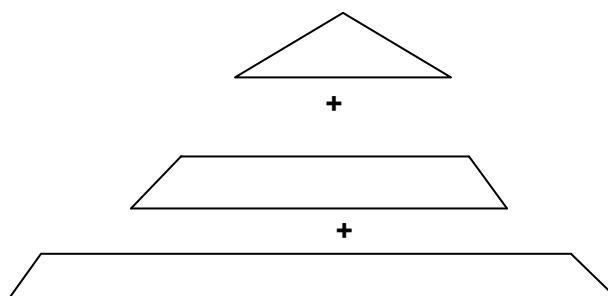


خلاصه قسمت دوم فصل هفتم (بازسازی تغییر)

مریم حسینی گوهری

بازسازی تغییر استراتژی از درون به بیرون

یکی از مشکلات اصلی ناشی از دیدن سازمان ها بر حسب نمودارهای مثلثی تأثیری است که بر تصور ما از تغییر می گذارد بهبود سازمانی تا دهه 1990 به طور کلی به معنای افزودن لایه های بیشتر یا ایجاد مثلث های وابسته مطابق شکل زیر بود.



در دهه 1990 مهندسی مجدد و "متناسب سازی" (که معمولاً به معنای کوچک سازی است) را تداعی می کند. راه حل توصیه شده "لایه برداری" یا پهن کردن مثلث بر حسب مهندسی مجدد حذف لایه های مدیریت میانی بود.

درست است که اندازه گرفتن عینی آنچه که مدیران میانی انجام می دادند دشوار بود. اما فعالیت کارکنان رده پایین مشهود بود زیرا آنها با دنیای بیرون تعامل داشتند و برونداد تولید می کردند مدیران عالی را هم که نمی توان اخراج کرد با این وجود بسیاری از شرکتها که مهندسی مجدد شده بودند خیلی زود متوجه شدند که چیزی را از دست داده اند اگر استراتژی از بالا به پایین و پایین به بالا صورت گیرد وجود مدیران میانی خوب به عنوان سنجاق اتصال حیاتی غیر قابل اجتناب است

اگر تکوین پایین به بالا باشد همه فعالیت تحرک است و جهت گیری وجود ندارد آنها اطمینان حاصل می کنند که برنامه های پا در هوا به عملیات اجرایی تبدیل شوند و اگر این امکان برایشان وجود ندارد به سطح بالا پس داده شوند (اگر برنامه ریزی بالا به پایین باشد) همه اش جهت گیری است.

معلوم میشود که وجود مدیران میانی برای نوسان بین بالا و پایین سازمان ها بیش از پیش اهمیت یافته است به آن ها عناوین جدیدی مثل مسئول مدیریت دانش و مدیر کیفیت جامع یا مدیر اطلاعات داده می شود.

دانشگاه واریک یک دوره کارشناسی ارشد مطالعات رسانه و خلاقیت برای افراد با سابقه کار دارد که هدفش این است که در آدم های موسسات هنری این توانایی را ایجاد کند که بتوانند با شیوه های مفیدتری با مدیریت و صاحبان کسب و کار ارتباط برقرار کنند

یکی از بزرگترین مشکلاتی که مدیر اجرایی دوره تشخیص داده این است که هنگامی که به شدت ضرورت دارد تا سازمان های هنری خلاق با موسسات بازرگانی گفتگو کنند و تفاهم به دست آورند بیشتر افراد دارای سابقه هنری بر این باورند که مدیریت ارتباطی به کار آن ها ندارد فرض آن ها این است که مدیریت همه اش در باره اقتصاد کارایی و سلسله مراتب است

این نگرش ما را به ضرر دو جانبه می رساند هنگامی که شرکتها می خواهند خلاق تر باشند آدمهای خلاق احساس نمی کنند که ارتباطی با این شرکتها دارند از سوی دیگر هنگامی که آدمها در صنایع خلاق لازم است وارد کسب و کار شوند نمی توانند در نتیجه کار به دست کسانی که سابقه مدیریت حرفه ای دارند می افتد که سرانجام در دراز مدت به ظرفیت خلاقیت سازمان های هنری صدمه میرساند یکی از کارهایی که برای این کمبود انجام داده اند گذاشتن کلاسها برای دانشجویان کارشناسی ارشد در باره "شالوده شکنی" فرضیات مدیریتی که در ذهنشان رسوب کرده است می باشد.

از دانشجویان می خواهند که با ذهن باز تصویر یا نقشهای از سازمانشان ان گونه که ان را درک میکنند بکشند نتیجه کار خط خطی کردن هایی که با فهم محلی وجغرافیاها منحصراً به فرد هدف های خاصی را بیان می کند بعضی سازمانشان را به صورت میل های بافتنی ماشین برقی و تفنگ اشعه جهان زیر دریا و قطار کشیدند کسانی که تصویر قطار را می بینند مثلاً می گویند راندن یک گالری مثل این قطار روی یک ریل خاص خوب است ولی باید مواظب باشیم واگن های زیادی به قطار نبندیم که حرکت را کند کند این تصاویر شخصی برای تغییر به طور هم زمان هم تحرک ایجاد میکند هم جهت گیری و خصلت های معینی را به شیوه ای بیان می کند که مثلث ژنریک یا نمودار سازمانی هرگز نمی توانند یکی از مزیت های اصلی رسم کردن سازمان ها به این شکل این است که هرچه ترسیم میشود را راحت تر می توان با خصلت های سازمانت و به یک مسیر استراتژیک خاص مربوط کرد و این امر به درک و ترویج مداومت و تغییر بسیار کمک میکند.

لذا این خط خطی های سازمانی سه عامل مارپیچی در هم تنیده ای که باز آفرینی استراتژی را شکل داده در کنار هم قرار میدهد بازسازی تغییر بازاندیشی استراتژی و مفهوم سازی مجدد اخلاق

موخره مدیریت و استراتژی شالوده شکنی بازتولید و باز آفرینی شده

در پایان باز آفرینی استراتژی باید اذعان داشت گام های بلندی به سوی رویکرد شخصی در استراتژی برداشته شده است از جمله

__ مقاله بهترین تجربه مساوی بهترین استراتژی نیست

- مناظره کالیفرنیا منیجمنت ریویو در باره استراتژی که به این جمع بندی رسید که مکاتب طراحی و تکوینی هر دو درست اند و مهمترین توانایی استراتژی **agility** یعنی سرعت عمل بیشتر از رقبا در تدوین تغییر برنامه است ایده ای که بی شباهت به حکمت عملی انعطاف پذیر نیست.

- در کتاب **strategy safari** نوشته هنری میتنز برگ که بسیاری از مکاتب استراتژی را شرح می دهد و نتیجه می گیرد هیچکدام بر دیگری برتری ندارند و در نتیجه روشی التقاطی را توصیه می کند

- جاهای دیگر شرکت های بزرگ مشاوره مدیریت یا تحت فشار سازمان های قانون گذار یا در پاسخ به چیری که به عنوان نقطه ضعف خود در ارتباط با بوروکراسی هایشان و گرایش قالب شیرینی یا یک بهترین راه شناسایی کرده اند در صدد خود را تغییر دهند و تفاوت بیشتری در شبکه های خود منظور نمایند

باز آفرینی استراتژی با شالوده شکنی این تصور که مدیریت باید در باره کارایی کارکرد مکانیکی مثلث ها عینیت بیرون به درون علم و اقتصاد باشد و نشان دادن اینکه چگونه موضوع می تواند شکل دیگری داشته باشند کوشش کرده است راهی هموار کند اما با توجه به اینکه این گزینه مطمئناً به موجی تبدیل می شود که مدیران بیشتری از آن الهام خواهند گرفت محدودیت های آن عمدتاً از سنت هایی از قبیل یونان و مائوری و اندیشه کسانی چون فوکو فیرآبند استفاده کرده است هرچه که فرو میرود موج ها عظیم تر می شود و فضای بیشتری برای نوسان و رفت و برگشت به وجود می آید معنای این حرف این نیست که چرا رویکردهای قراردادی رایج هنوز هم باید در باره افزایش کارایی انجام کار بیشتر یا درونداد کمتر و یاد گرفتن از مشاوران باشند بلکه دلیلی وجود ندارد که چرا نباید در باره انجام کار کمتر یا درونداد بیشتر یا حتی رفتن به انجام چیزی متفاوت که شما و همکارانتان به آن باور دارید هم باشد