

مدیریت تحول در سازمان

مؤلف: وندال فرنچ

ترجمه: سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد

فصل اول آشنایی با مدیریت تحول

تعریف تحول سازمان :

فرآیندی برنامه ریزی شده و اصولی است که با بهره گیری از ارزش ها و اصول علم رفتاری کاربردی در سازمان ها ، در پی افزایش اثر بخشی فردی و سازمانی است .

در این تعریف مدیریت تحول موارد ذیل مورد توجه قرار میگیرند:

محور بحث سازمان ها هستند .

طوری باید تغییر داده شوند که کارکرد بهتری داشته باشند.

تغییر کل سیستم مورد نظر است.

گرایش و جهت گیری کار بر اقدامات عملی است.

هدف اصلی انسان و فرآیند های اجتماعی درون سازمان است.

تحول سازمان نوعی استراتژی بهسازی است.

اساس تحول سازمان بر بینش ها و آگاهی های حاصل از پویایی های گروهی تنوری و عمل مرتبط با تغییر برنامه ریزی شده استوار است

تغییر برنامه ریزی شده (تحول) مستلزم آگاهی های کلی ، فعالیت سخت و مجدانه در طی زمان، دارا بودن رویکردی اصولی و هدف دار و دانشی معتبر در مورد پویا بیهای سازمان و چگونگی تغییر آنها است.

اهداف عمده مدیریت تحول

بهبود کار افراد، گروهها و سازمان ها

انتقال روش و مهارت های ضروری که اعضای سازمان را قادر خواهد ساخت پیوسته کارکرد خود را بر اساس آنها بهبود دهند

برنامه های تحول سازمان

بلند مدت هستند

برنامه ریزی شده هستند

مستمرند

مشارکت گسترده اعضا و مدیران در آن ضروری است.

باید یک استراتژی جامع تدوین شود تا فعالیت های سازمان را جهت تحقق نتایج مطلوب جهت دهی کند.(مدل تحول سازمانی وجود داشته باشد).

مشکلاتی که در حوزه تحول سازمان باید به آنها توجه شود

روحیه ضعیف

بهره وری پایین

کیفیت نا مطلوب کالا و خدمات

تعارض بین افراد و گروهها

اهداف نا مشخص

سبك هاي نامناسب رهبري

ساختار سازماني نامناسب

طراحي ضعيف وظايف

كم توجهي به خواسته هاي محيطي و.....

در اين كتاب مطالب زير مورد بررسي قرار مي گيرد.

تغيير برنامه ريزي شده

ماهيت ويژه مشاوران

ماهيت تحول سازمان

تحقيق در عمل

تغيير برنامه ريزي شده

تغيير به معنای این است که وضعیت جدید عوامل با وضعیت سابق آنها فرق می کند.

تحول سازمان به رهبران کمک می کند تا تغییر را به عنوان نوعی فرصت مورد توجه قرار دهند.

عوامل تغییر در داخل و خارج سازمان قرار دارند .

برای درک تحول ابتدا باید تغییر درک شود.

برای انجام تغییر راههای متعددی وجود دارد :

تغيير برنامه ريزي شده و تغيير تصادفي

تغيير با گستردگي زياد و يا كم

تغيير با اثرگذاري بر روي عناصر زياد و تغيير با اثرگذاري بر روي عناصر محدود

تغيير سريع و تغيير آهسته

تغيير بنيادي و تغيير تدريجي

تحول سازمان و مشاوران

نقش مشاوران تحول سازمان عبارت است از نظم دهی به فعالیت ها به منظور کمک به اعضای سازمان در حل مسائل و مشکلات و کمک به آنها تا یاد بگیرند که کار را به نحوی بهتر انجام دهند.

مشاوران تحول سازمان نوعی رابطه مبتنی بر اعتماد متقابل با اعضای سازمان برقرار می کنند.

مشاوران همراه با اعضای سازمان مسائل و مشکلات را تشخیص داده و اقدامات عملی در مورد آنها صورت می دهند.

مشاوران سازمان به متقاضی تحول می آموزند که چگونه مشکلات خود را حل کنند (یادگیری سازمانی)

تحول سازمان نیز یک فرایند است.

تحول سازمان فرایندی است که توجه خود را به فرهنگ ، فرایند ها و ساختار مورد استفاده یک سیستم جامع معطوف می دارد.

همه برنامه های تحول سازمانی ،جریانهها یا فرایند های مشخصی از فعالیت های وابسته به هم هستند که در طی زمان به سوی تحقق اهداف تحول سازمان و بهسازی فردی در حرکتند.

تحول سازمان فرایندی تکراری است مشتمل بر فعالیت های تشخیص ،انجام اقدامات و مجدداً" تشخیص و انجام اقدامات.

فرایند های سازمانی نقاط کلیدی مهمی اند که می توانند به عنوان اهرم هایی جهت تحقق تحول سازمان مورد استفاده قرار گیرند. چگونگی انجام کار ها در سازمان (فرایند ها) اهمیتی برابر با وظایف سازمانی دارند.

توانایی تحول سازمان تمرکز بر فرایند های سازمانی است. تحول سازمانی فرایندی برای تحول فرایند های سازمانی است. هدف غایی برنامه های تحول سازمان، بهینه سازی سیستم از طریق حصول اطمینان از هماهنگی و سازگاری اجزای سیستم (ساختار، استراتژی، فرهنگ و فرایندها) می باشد.

تحول سازمان و فرهنگ سازمانی
«تحول، فرایند تغییر بنیادی در فرهنگ سازمان است.»

فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از جنبه های بسیار مهم سازمانها است که به عنوان منبع اثر بخشی و یا عدم اثر بخشی سازمان تلقی می گردد. اگر در سازمانی لازم است تغییری دائمی داده شود لاجرم فرهنگ باید تغییر داده شود.

توانایی درک، شناخت و تغییر فرهنگ سازمان در تحول سازمان اهمیت فوق العاده ای دارد.

تحقیق در عمل

فرایند شناخت، انجام اقدامات، شناخت مجدد و انجام اقدامات جدید در برنامه تحول سازمان تحقیق در عمل نامیده می شود.

تحقیق در عمل ترکیبی از سه فرض زیر است:

۱- کار پژوهش ماهیتی بسیار مشارکتی دارد.

۲- مشاور به عنوان همکار، تسهیل کننده و آموزش دهنده تلقی می گردد.

۳- فرایند شناخت و اقدامات عملی مرتباً تکرار می شوند.

مدل تحقیق در عمل

مدل تحقیق در عمل که در تحول سازمان بکار میرود متشکل است از:

۱- شناخت یا تشخیص اولیه (مقدماتی)

۲- جمع آوری اطلاعات اولیه از گروه متقاضی تحول

۳- بازخور اطلاعاتی به گروه متقاضی

۴- بازیابی اطلاعات اولیه از طریق گروه متقاضی

۵- برنامه ریزی انجام اقدامات به وسیله گروه متقاضی

۶- انجام اقدامات به وسیله گروه متقاضی

مشارکت گسترده گروه متقاضی تحول در فرایند سازمان باعث ایجاد اطمینان از دست یابی به اطلاعات صحیح تر، تصمیم گیری و انجام بهتر اقدامات می شود و تعهد نسبت به اجرای برنامه را افزایش می دهد.

ماحصل تحقیق در عمل هم تغییر و هم دانش جدید است. تغییر بر اثر اقدامات صورت گرفته رخ می دهد و دانش جدید از بررسی نتایج اقدامات انجام شده منتج می شود.

مدیریت تحول در سازمان

فصل دوم

تعاریف تحول سازمان

تحول سازمان ، فعالیت یا تلاشی است (۱) برنامه ریزی شده (۲) در سراسر سازمان (۳) که به وسیله مدیریت عالی سازمان اداره شده و (۴) اثر بخشی و سلامتی سازمان را از طریق (۵)

برنامه های تغییر برنامه ریزی شده در فرایندهای سازمان، با استفاده از علوم رفتاری آفایش

می دهد (بک هارد ۱۹۶۹)

تحول سازمان پاسخی برای تغییر و نوعی استراتژی پیچیده آموزشی برای تغییر باورها ، نگرشها ، ارزشها و ساختار سازمان به شمار می روه به طوری که این عوامل بتوانند خود را با تکنولوژیها ، بازارها و چالش های جدید و همین طور با سرعت تغییری در شرایط و محیط ، بهتر تطبیق دهند.

(بنیس ۱۹۶۹)

تحول سازمان می تواند به عنوان فعالیتی برنامه ریزی شده و پایدار برای بکارگیری علوم رفتاری به منظور بهبود سیستم ، با استفاده از روشهای تحلیلی و تحقیقی به کمک خود افراد ، تعریف شود.

(شمک و مایلز ۱۹۷۱)

تحول سازمان عبارت است از یک فرایند برنامه ریزی شده ، شامل تغییر فرهنگ سازمانی به سوی فرهنگی که در آن فرایندهای گروهی و جمعی نهادینه شده اند . (بورک و هورن اشتاین ۱۹۷۲) .

اهداف تحول سازمان عبارت اند از : (۱) افزایش سازگاری بین ساختار ، فرایندها ، استراتژی ، افراد و فرهنگ سازمان (۲) ایجاد و توسعه راه حل های نو و خلاقانه در سازمان (۳) توسعه توانایی نوسازی خویشتن در سازمان

(بیر ۱۹۸۰) .

تحول سازمان فرایندی است سازمانی برای درک و تحول همه فرایندهای اصلی سازمان که ممکن است برای انجام یک وظیفه یا تحقق اهدافی ایجاد شود. به عبارت دیگر تحول سازمان فرایندی است برای بهبود فرایندها و این هدفی است که اساساً تحول سازمان به قدمتی ۲۵ ساله به دنبال آن بوده است

(ویل ۱۹۸۹) .

تحول سازمان ، مجموعه ای از نظریه ها ، ارزشها ، استراتژیها و فنون مبتنی بر علوم رفتاری است که در فرایند تغییر برنامه ریزی شده محیط کاری سازمانی (به منظور افزایش بهبود عملکرد فردی و سازمانی ، از طریق تغییر رفتار اعضای سازمان در شغلشان) بکار گرفته می شوند.

(پوراس و رابرتسون ۱۹۹۲) .

تحول سازمان عبارت است از کاربرد سیستمی همه جانبه دانش علوم رفتاری برای بهبود برنامه ریزی شده و تقویت استراتژیها ، ساختارها و فرایندهای سازمانی در جهت ارتقاء اثر بخشی سازمان

(کامینگز و ورلی ۱۹۹۳) .

تحول سازمان عبارت است از فرایند برنامه ریزی شده در تغییر فرهنگ یک سازمان از طریق بهره گیری از نظریه ، پژوهش و فنون علوم رفتاری (بورک ۱۹۹۴) .

وجوه اشتراک تعاریف تحول سازمانی

تحول سازمان رشته ای است از علوم رفتاری کاربردی که برای تغییر برنامه

هدف و محور تغییر ، کل سازمان یا سیستم است

هدف تحول سازمان ، اثر بخشی سازمانی و بهسازی فردی است .

تعریف نسبتاً جامع از تحول سازمانی حاوی ویژگیهای مهم برای حال و آینده این رشته :

تحول سازمان فعالیت یا تلاشی است بلند مدت که از سوی مدیریت عالی حمایت و هدایت می شود، این تلاش به منظور اصلاح و بهبود چشم انداز فعلی و آتی سازمان ، توانمند سازی اعضا ، یادگیری فرایند حل مسئله ، از طریق مدیریت فرهنگ سازمان ، با تأکید خاص بر فرهنگ گروههای کاری رسمی و دیگر انواع گروهها و بکارگیری نقش مشاور _ تسهیل کننده و تئوری و فنون علوم رفتاری و پژوهش در عمل صورت می پذیرد

تلاش یا فعالیت بلند مدت:

تحول ، به عنوان فرایندی از تغییر مداوم است که هرگز پایانی ندارد. به عبارت دیگر تحول سازمان ، برنامه یا اقدامی است که سازمان را به سمت یک جایگاه بالاتر حرکت می دهد و در یک اقدام بعدی سازمان مجدداً به جایگاه بالاتری از اثربخشی انتقال می یابد

به وسیله مدیریت عالی هدایت و حمایت می شود

مدیریت عالی باید فرایند تحول را آغاز کند و برای انجام کامل آن متعهد شود.

چشم اندازهای موجود و مطلوب سازمان

که اعضای سازمان ، چشم اندازی بادوام ، منسجم و مشترک از ماهیت کالاها و خدماتی که سازمان ارائه می دهد، داشته و سپس به ایجاد تصویری از آینده مطلوب مورد نظر بپردازند.

فرایند توانمند سازی

بدین معناست که رفتارهای رهبری و اعمال کردار منابع انسانی ، اعضای سازمان را قادر می سازد تا آنجایی که امکان دارد از استعدادها تواناییهای خود در جهت رشد فردی و موفقیت سازمانی استفاده کنند و آنها را به منصفه ظهور رسانند درگیر نمودن و مشارکت دادن تعداد زیادی از افراد برای ساختن تصویری از آینده سازمان ، تدوین استراتژی برای رسیدن به آنجا و تلاش در جهت تحقق آن ، چیزی است که آن را توانمند سازی معنا می کنیم.

فرایند های یادگیری

فرایندهای تعامل ، شنود و خودآزمایی که یادگیری فردی ، گروهی و سازمانی را تسهیل می کند.

پیتر سنچ سازمانهای یادگیرنده را چنین تعریف می کند

سازمانهایی که افراد در آنها ، به طور مستمر استعدادهایشان را برای ایجاد نتایج مطلوب مورد نظر توسعه می دهند ، یا سازمانهایی که در آنها الگوهای نو و قابل توسعه تفکر پرورش داده می شود، یا سازمانهایی که در آنها ، اهداف جمعی اهمیت دارد و افراد به طور مستمر می آموزند که چگونه با یکدیگر بیاموزند

فرایندهای حل مسئله

روشهایی که اعضای سازمان به مدد آنها نسبت به وضعیتها ، شناخت پیدا کرده و مسائل را حل می کنند، تصمیمی می گیرند و ارتباط با مسائل ، فرصتها و چالشهایی که در محیط سازمان و بخشهای داخلی سازمان وجود دارند ، دست به اقداماتی می زنند

مدیریت فرهنگ سازمان

فرهنگ زیربنای رفتار سازمانی است ، بین فرهنگ ، استراتژی ، ساختار و فرایندها تأثیری متقابل وجود دارد. هر کدام حائز اهمیتند و هر کدام بر دیگری تأثیر می گذارند. ادگار شاین ماهیت و قدرت فرهنگ را در تعریف خود روشن می سازد: « فرهنگ می تواند به عنوان (الف) الگویی از باورهای اساسی (ب) ابداع ، کشف یا ایجاد شده به وسیله یک گروه یا مرجع مشخص و معین (ج) که نحوه برخورد با مسائل مربوط به انسجام داخلی و سازگاری با محیط خارجی را به اعضای سازمان یاد می دهد(د) و اگر معتبر باشد به خوبی به کار می آید و (ه) باید به اعضای جدید

(و) روش صحیح درک ، تفکر و احساس در ارتباط با مسائل و مشکلات را بیاموزد » .

بنابراین فرهنگ مشتمل بر پیش فرضهای اساسی ، ارزشها و هنجارهای رفتاری است که به عنوان روشی صحیح برای درک ، تفکر و احساس مد نظر قرار می گیرند و بدین دلیل است که در تحول سازمانی واقعی ، تغییر فرهنگ ضروری به نظر می رسد.

تیمهای کاری مستقل

این تیمها خودگردان ، مسئولیت کامل برنامه ریزی و اجرای وظایف و تکالیف کاریشان را خود برعهده می گیرند.

تیمهای ویژه کار

برای انجام وظیفه خاصی شکل می گیرند و بعد از انجام آن وظیفه منحل می شوند، روش فعلی انجام وظایف پیچیده در سازمانها ، بکارگیری تیمهای چند وظیفه ای است .

بهره گیری از نقش مشاور _ تسهیل کننده

استفاده از مساعدت افراد متخصص در برنامه ریزی و اجرای برنامه های ابداعی سازمان

تحول سازمان، کاربرد عملی علم سازمانهاست. مدلها، استراتژیها و فنون آن برگرفته از چندین رشته علمی است، تحول سازمان بر تغییر برنامه ریزی شده سیستمهای انسانی متمرکز است و از طریق دانش حاصله از مطالعه پویانماییهای تغییر پیچیده، در علم سازمان نقش ایفا می کند.

تحقیق در عمل

در الگوی مشارکتی همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل و تشخیص مکرر و انجام اقدامات، رهبران، اعضاء و مجریان تحول سازمان برای تعیین و تعریف مسائل و مشکلات و فرصتها با یکدیگر همکاری می کنند. به علت قابلیت کاربرد زیاد این روش در تحول سازمان، می توان تحول سازمان را به صورت بهبود سازمان از طریق تحقیق در عمل مشارکتی تعریف نمود.

تحول سازمان از دیدگاه تحقیق در عمل

تحول سازمان بر فرهنگ و فرایند ها، متمرکز است

تحول سازمان، همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل را بین رهبران و اعضاء سازمان در مدیریت فرهنگ ها و فرایندها، تشویق و ترغیب می کند.

انواع تیم ها، برای انجام وظایف و فعالیت ها، از اهمیت خاصی برخوردارند.

تحول سازمان بر جنبه انسانیها و اجتماعی سازمان، متمرکز است.

مشارکت و درگیری در حل مسئله و تصمیم گیری به وسیله همه سطوح سازمان، از جمله مشخصه های بارز مورد استفاده تحول سازمان است

تحول سازمان، بر تغییر سیستم جامع تمرکز دارد و سازمانها را به عنوان سیستم های اجتماعی پیچیده / مد نظر قرار می دهد.

مجریان تحول سازمان در ارتباط مستقیم متقاضی تحول، نقش تسهیل کننده / همکاری کننده / براساس اعتماد و آموزش دهنده داراست.

هدف فراگیر تحول سازمان، ایجاد نوعی سیستم است که قادر باشد مسائل حوزه خود را آموختن مهارتها و دانشها با یادگیری مستمر / از طریق روش های خود تحلیلی / حل کند.

تحول سازمان بر مدل تحقیق در عمل / همراه با مشارکت گسترده اعضاء سیستم متقاضی تحول، استوار است.

تحول سازمان نظریه ای تکاملی را در پیش می گیرد که اصلاح افراد و سازمان را در نظر دارد.

تلاش برای ایجاد راه حل های بُرد - بُرد رویه ای استاندارد در برنامه های تحول سازمان است.

مدلهای اساسی مشاوره شاین

۱. بکارگیری « مشاور خارجی » : یک رهبر یا یک واحد سازمانی نیازمند به اطلاعات یا نوعی تخصص می باشد که سازمان، قادر به ارائه آن نیست. لذا یک مشاور برای تحقق این امر بکار می گیرد.

۲. مدل « طبیب - بیمار » : یک رهبر یا یک گروه علائم یا نشانه های ناسالمی یک واحد یا یک سازمان را مشخص می سازد، و برای تشخیص عمل یا آنچه مشکل یا مشکلات را ایجاد کرده مشاور را بکار می گیرد. مشاور نظیر یک پزشک، راه کاری برای اصلاح یا رفع مشکل ارائه می دهد.

۳. در مدل « مشاوره فرایند » : مشاور برای شناخت نقاط قوت و ضعف واحد یا سازمان با رهبر یا گروه کار می کند و راه کارها و طرح های عملی ارائه می دهد. بعلاوه در این مدل، مشاور، متقاضی تحول را در شناخت حل مسائل بصورت مؤثرتری، یاری و مدد می رساند.

نکته : دو مدل اول، مشاور سنتی مدیریت را نشان می دهد و مدل سوم، نوعی مشاور تحول سازمانی است که به متقاضی کمک می کند تا بتواند مشکلات را به نوعی حل کند. مشاور برای تعیین مسائل و مشکلات / روشها و فرایندهای کلی پیشنهاد می کند. به طور خلاصه با مشاور تحول سازمان، متخصص فرایندهاست. یک تخصص چگونگی ساخت دهی مؤثر فرایند حل مسئله و تصمیم گیری.

مدیریت تحول در سازمان

فصل سوم

نقش ارزشها، پیش فرضها و باورها در تحول سازمان

ارزشها و باورها :

سیر تکاملی اندیشه مدیریت و سازمان :

سال ۱۹۱۱	فردریک و نیسلو تیلور	نهضت مدیریت علمی	حرکت سنجی، زمان سنجی، تقسیم کار
سال ۱۹۹۲	ماکس وبر	دیوان سالاری	سلسله مراتب اختیار، تقسیم کار، قوانین غیرشخصی
سال ۱۹۲۶	ماری پاکرفالت	رهبری مشارکتی	کاهش رابطه خصمانه بین کارکنان و مدیریت
۱۹۲۷-۱۹۳۳	التون مایو	عوامل اجتماعی	بررسی اهمیت تأثیرات عوامل اجتماعی در بهره وری و روحیه
سال ۱۹۳۸	چستر بارنارد	تئوری پذیرش اختیار	اختیار مافوق برخاسته از تمایلات زیر دستان به پذیرفتن و بکارگیری دستورات وی می باشد.
سال ۱۹۳۹	لوین، لیپیت، وایت	رهبری آزادمنشانه در مقابل رهبری مستبدانه	رهبری مستبدانه سبب نوعی بی علاقه‌گی، پرخاشگری و عملکرد ضعیف می‌باشد
سال ۱۹۴۰	کرت لوین	پویایی گروهی	
سال ۱۹۴۸	کن بنه و پل شیتس	تقسیم وظایف رهبر و گروه	
سال ۱۹۴۸	لسترکاج و جان آر پی فرنچ	غلبه بر مقاومت در برابر تغییر	از طریق اعلام نیاز به تغییر، به کارکنان میتوان مقاومت در برابر آن را حداقل نمود
۱۹۵۰	لودویگ فون برتالنفی	نظریه عمومی سیستمها	
۱۹۵۱	کارل راجرز	خاصیت روان درمانی غیر دستوری	ایجاد جو اجتماعی، حمایتی باعث ظرفیت درونی برای پذیرش مسئولیت رفتار و سلامت ذهنی
۱۹۵۱	اریک تریست و کن کن بام فورث	سازمان بعنوان سیستم اجتماعی، فنی	ایجاد تغییر در یک سیستم موجب تغییرات در سیستم دیگر می شود.
۱۹۵۴	ابراهام مزلو	سلسله مراتب نیازها	نیازهای سطوح بالا پس از ارضای نیازهای سطح پایین ارضا می شوند.

۱۹۵۷	کریس آرجیریس	کتاب شخصیت و سازمان	بین نیازهای سازمان و نیازهای افراد بالغ و سالم نوعی تعارض ذاتی وجود دارد.
۱۹۶۰	داگلاس مک گریگور	تئوری X و Y	افراد با تئوری افراد تنبل، در برابر تغییر مقاوم، خودمحور و بی‌تئوری فاقد این صفات
۱۹۶۱	برنز و استاکر	ساختار ماشینی و زیستی	در محیط ساده، ساختار ماشینی مناسب و در محیط پویا ساختار ارگانیک
۱۹۶۱	رنسیس لیکرت	تئوری سبک رهبری	رهبری آزادمنشانه در مقابل رهبری مستبدانه
۱۹۶۶	دانیل کتز و رابرت ال کان	سازمان‌ها بعنوان سیستمهای باز	
۱۹۶۹	شرکت ادیسون وسلی	کتاب وضعیت تحول سازمان برای یک دهه	نظریه، عمل و ارزشهای تحول سازمان

دیدگاههای اولیه نسبت به ارزشها و پیش فرضهای تحول سازمان

وارن بنیس در مقاله خود در سال ۱۹۶۹ چنین مطرح کرد که عواملان تغییر بر اساس فلسفه انسانی-آزادمنشانه مجموعه ای از اهداف هنجاری را تدوین می کنند که این اهداف هنجاری به شرح ذیل میباشند :

بهبود در شایستگی و صلاحیت فرد برای ارتباط متقابل با دیگران

تغییر در ارزشها، بطوری که عوامل انسانی و احساسات آنها بطور مشروع مد نظر قرارگیرند.

توسعه و افزایش درک بین گروهها و درون آنها جهت کاهش تنشها و تعارضها.

توسعه مدیریت تیمی اثربخش تر یعنی افزایش توانایی گروههای و وظیفه ای که کارها را باشایستگی بیشتر انجام دهند.

توسعه روشهای بهتری حل تعارض و مرجح دانستن روشهای عقلانی و بازتر، نسبت به روشهای معمول دیوانسالارانه

توسعه سیستمهای ارگانیک بجای سیستمهای ماشینی.

فرد برجسته دیگر **ریچارد پگ هارد** در کتاب خود در سال ۱۹۶۹ پیش فرضهایی چند در مورد ماهیت و کارکرد سازمانها مطرح نمود. فهرست پیش فرضهای وی بدین شرح می باشد :

عمده ترین و اصلی ترین اجزاء متشکله سازمان، گروهها (تیمها) هستند. از اینرو واحدهای اساسی تغییر، گروهها هستند نه افراد به تنهایی و مجزا.

همیشه یکی از اهداف مناسب و در خور توجه تغییر، کاهش رقابت ناسالم بین بخشهای سازمان و توسعه شرایط و جو همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل بیشتر است

در یک سازمان سالم، تصمیم گیری بجای اینکه در یک نقش یا سطح خاص متمرکز باشد، در جایی که منابع اطلاعاتی موجودند، صورت می گیرد.

سازمانها، واحدهای فرعی آنها و خود افراد بطور پیوسته در جهت تحقق اهداف خود، امور را مدیریت می کنند

از جمله اهداف یک سازمان بطور کلی، توسعه ارتباطات باز، اعتماد و اطمینان متقابل بین سطوح و درون سطوح سازمانی است

افراد آنچه را که به آنها مدد می‌رساند حمایت می‌کنند.

رابرت تانیوم و شلدون دیویس، نظریه خود را در مورد ارزشهای تحول سازمان در مقاله ای در سال ۱۹۶۹ ارائه نمودند. آندو این ارزشهای در حال تحول را به شرح ذیل فهرست می‌کنند:

تغییر این نظریه که افراد اساساً بد هستند به این دیدگاه که افراد اساساً خوب هستند.

تغییر از ارزیابی منفی افراد به سمت تأیید آنها بعنوان موجودات انسانی

تغییر دیدگاهی که افراد ایستا هستند به این دیدگاه که افراد در حال حرکتند

تغییر از موضع مقاومت و ترس نسبت به تفاوت‌های فردی به سمت پذیرش و بهره‌گیری از آنها

تغییر از این نظریه که ابراز احساسات صورت نگیرد به این نظریه که بصورت مناسب صورت گیرد.

تغییر از بی‌اعتمادی به افراد به اعتماد کردن به آنها.

تغییر از عدم اطلاعات مناسب و درست به افراد به سمت اطلاع‌رسانی صحیح به افراد.

تغییر از حالت عدم پذیرش، مخاطره به سمت پذیرش خطر

تغییر این دیدگاه که فرایند کار تلاشی است غیر مولد به سمت این دیدگاه که کار عامل اساسی برای تحقق اثربخشی وظیفه است.

تغییر از تأکید زیاد رقابت به تأکید بر همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل.

کاربرد ارزشها و پیش‌فرضها در ارتباط با افراد :

دو پیش‌فرض در مورد افراد داخل سازمان، بر تحول سازمانی سایه افکنده است:

اگر برای بیشتر افراد محیطی حمایتی و چالشی فراهم گردد، آنها نیروهای بالقوه‌ای برای رشد و تکامل شخصی خود دارند.

بیشتر افراد تمایل به ایفای نقش دارند و مستعد خلاقیت و نوآوری هستند، و در سازمانهایی که محیطی مساعد برایشان فراهم گردد، نقش بسیار مهمی در تحقق اهداف سازمانی ایفا می‌کنند.

کاربرد ارزشها و پیش‌فرضها در ارتباط با گروهها :

چندین پیش‌فرض در تحول سازمان به اهمیت تیمهای کاری و مدیریت فرهنگ بر اساس اعتماد متقابل می‌پردازند :

یکی از مناسب‌ترین گروههای مرجع از لحاظ درونی، برای بیشتر افراد، یک گروه کاری شامل همکاران و رئیس آنها می‌باشد.

بیشتر افراد دوست دارند مورد پذیرش دیگران قرار گیرند و حداقل با یک گروه مرجع نوعی همکاری مبتنی بر همکاری داشته باشند.

بیشتر افراد قابلیت ارائه مشارکتهای عمده در توسعه و اثر بخشی گروه را دارا هستند.

رهبر رسمی نمی‌تواند همه وظایف رهبری و نگهداری مورد نیاز یک گروه را چنان انجام دهد که اثربخشی گروه بهینه شود.

این پیش‌فرضها کاربردهای متعددی دارند :

باعث ایجاد پرورش تیمها می‌شوند

رهبران باید در گروهها سرمایه‌گذاری کنند، یعنی توجه زیادی به آنها معطوف دارند (سرمایه‌گذاری منابع و نیروهای ذهنی در ایجاد جو مساعد برای گروه)

کاربرد ارزشها و پیش‌فرضها در ارتباط با سازمانها :

اکنون روشن شده است که شکلهای سلسله‌مراتبی سنتی سازمانها، تأکید روی دستور دهی از بالا به پایین گروه‌بندی بر مبنای وظایف تخصصی، پیوستگی به زنجیره سلسله‌مراتبی در تحقق خواسته‌های محیطی کارایی خود را از دست داده‌اند.

ایجاد پویایی سازمانی بر اساس همکلی به جای تکیه بر رقابت، یکی از وظایف اولیه رهبران سازمان می‌باشد

ایجاد یک سازمان که از یک طرف انسانی، بالنده و توانمند ساز باشد و از طرف دیگر در انجام وظایف خود در قالب بهره‌وری، کیفیت ستاده و سودآوری موفق باشند، امکان پذیر و ممکن است

مدیریت تحول در سازمان

فصل چهارم

مبانی تحول سازمان

مدلها و تنویرهای تغییر برنامه ریزی شده :

۱- کرت لوین

۲- رالف کیلمن

۳- جری پواس

۴- بورک-لیتوین

۱- مدل لوین (۱۹۴۰)

تحول سازمان نوعی تغییر برنامه ریزی شده است که در بافت سازمان صورت می‌گیرد

* تکامل مدل‌های تغییر برنامه ریزی شده، تکامل و توسعه تحول سازمان را تسهیل میکند

* وضعیت فعلی برآیند نیروهای متضادی است که از جهات مختلف بر سازمان فشار می‌آورد

مدل تغییر فرایندی سه مرحله ای دارد :

۱- ترک رفتار پیشین

۲- حرکت به سطح جدیدی از رفتار

۳- تثبیت مجدد

ادگار دشاين ایده لوین را مورد بررسی قرار داده و بوسیله سازوکارهای روانشناختی

مراحل سه گانه را بهبود بخشیده

۲- مدل رالف کیلمن

مدلی ۵ مرحله ای به شرح زیر :

۱- تدوین برنامه : که مستلزم تعهد و حمایت مدیریت عالی است

۲- تشخیص مسایل و مشکلات : تجزیه و تحلیل کلی از تهدیدات و فرصتهای سازمان

۳- تهیه جدول زمانبندی

۴- اجرای مراحل تغییر روی محورهای مورد نظر : تغییر در نقاط حساس یعنی نقاطی که اگر

خوب عمل کنند باعث موفقیت سازمان میشود

۵- ارزیابی نتایج

محورهای اساسی سازمان (نقاط حساس) :

- ۱- محور فرهنگ
- ۲- محور مهارت‌های مدیریت
- ۳- محور تیم سازی
- ۴- محور استراتژی - ساختار
- ۵- محور سیستم پاداش

۳- مدل تجزیه و تحلیل جریانی ، جری پوراس

نشان دادن مشکلات یک سازمان از لحاظ جغرافیایی به صورت ترسیمی ، بررسی پیوندهای متقابل بین مشکلات ، تعیین مشکلات اصلی ، انجام اقدامات اساسی که در چارچوب ترسیمی صورت می گیرد .

از نظر پوراس ویژگیهای مهم محیط کاری سازمان در ۴ مقوله می گنجد :

- ۱- تنظیمات سازمانی : Str _ ساختار _ خط مشی ها و رویه ها ، سیستم های پاداش
- ۲- عوامل اجتماعی : فرهنگ ، سبک مدیریت ، شبکه های غیر رسمی ، نگرش افراد
- ۳- تکنولوژی : ابزار ، ماشین الات - طراحی شغل و جریان کار - مهارت‌های فنی
- ۴- محیط فیزیکی : فضای پیرامون و معماری . . .

آنگاه یافتن مشکلات از طریق جلسات گروهی (طوفان مغزی) مصاحبه ، پرسشنامه و سپس ترسیم روی کاغذ و تعیین مشکلات اصلی

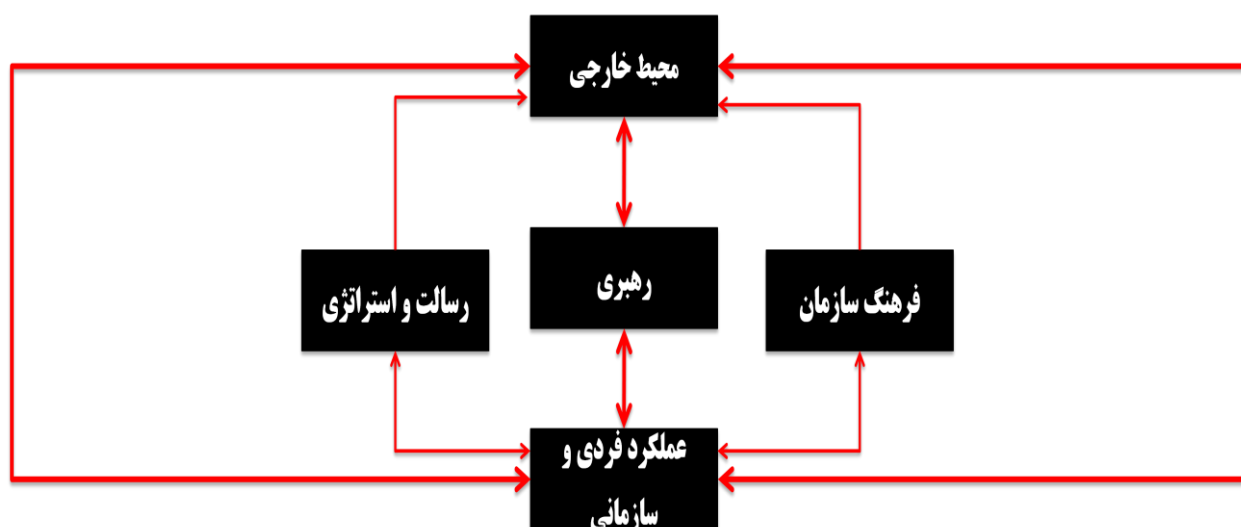
۴- مدل بورک - نیوین :

این مدل متغیرهای دخیل در ایجاد تغییر سطح اول (تغییر جزئی و تدریجی) و سطح دوم (

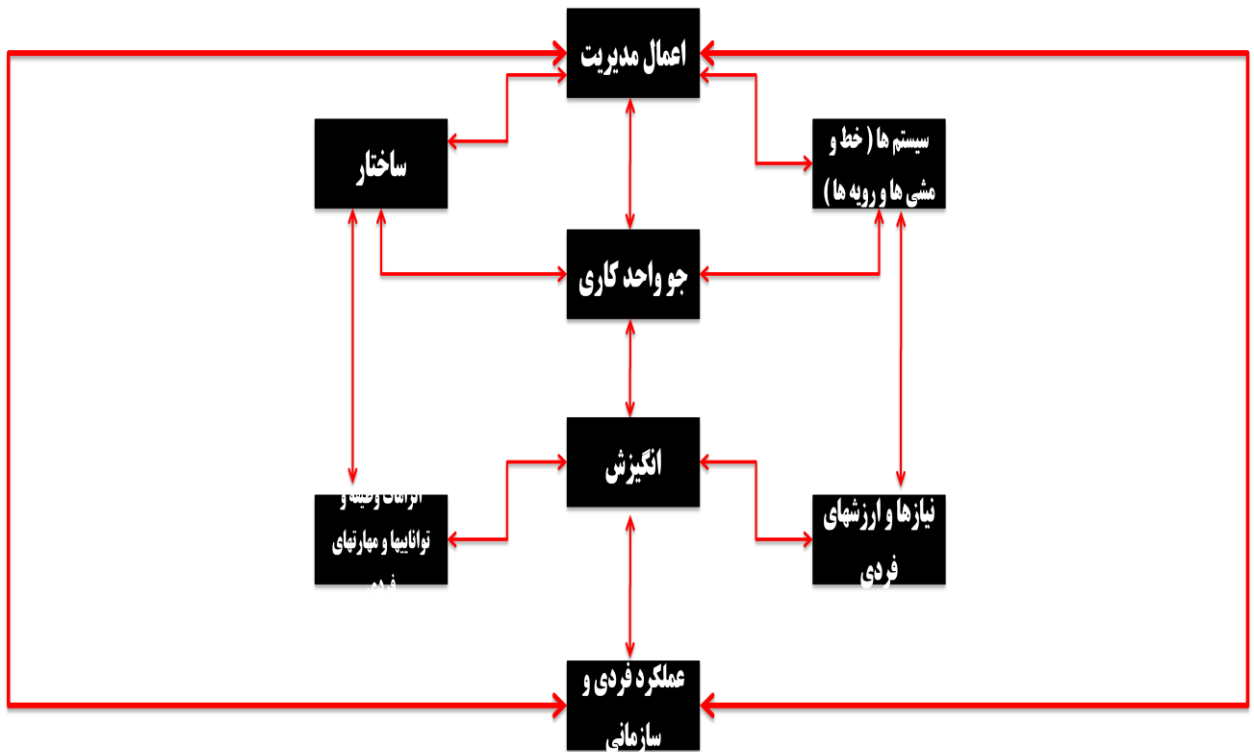
تغییر تحول گرا) را مشخص میکند

عوامل تحول زا

عوامل تحول زا



عوامل تغییر تدریجی



نظریه سیستم های باز :

نظریه سیستم ها موثرترین ابزار مفهومی ارزشمند برای درک پویایی سازمان و تغییر سازمانی است .

نخستین بار برتالفی در سال ۱۹۵۰ این نظریه را مطرح و کنترل‌کنان در سازمانها به روشی جامع آن را بکار بردند

سیستم به عنوان مجموعه ای از اجزای که پیوسته در تعامل با هم هستند ، تعریف می شود

ویژگیهای سیستم باز :

۱- تبدیل داده به ستاده

۲- دارا بودن مرز که آنرا از محیطش جدا می کند

۳- انترویپی منفی

۴- بازخور :

منفی : انحراف اصلاح ، آیا استفاده ها در راستای اهداف سیستم است ؟

مثبت : انحراف تقویت : آیا ستاده ها در راستای نیاز محیط است ؟

۵- تعادل پویا (حفظ سازمان در برابر نیروهای مخرب داخلی و خارجی)

۶- تفکیک و ادغام

۷- هم پایانی

دو نظریه اصلی در مورد تنوری سیستمهای باز :

۱- نظریه سیستمهای باز - اجتماعی

۲- برنامه ریزی سیستمهای باز

که در تحول سازمان نقش ایفا می کنند .

نظریه سیستمهای فنی و اجتماعی :

۱- توسط اریک تریست و فرد امری در دهه ۱۹۵۰ مطرح شد .

۲- سازمانها متشکل از دو سیستم مرزی و اجتماعی هستند که وابستگی متقابل دارند و تغییر

در یکی بر دیگری اثر میگذارد

۳- مفاهیم مهمی چون طراحی مجدد شغل - رابطه بهره وری و رضایتمندی کارکنان - شکل

گیری گروههای کاری خودگردان ، دادن اطلاعات باز خور به کارکنان - تیمهای چند مهارتی . . .

برنامه ریزی سیستمهای باز :

۱- کنکاش در محیط جهت تعیین خواسته ها و انتظارات سازمانهای خارجی و ذینفعان

۲- تدوین سناریوهای آینده احتمالی سازمان (واقع گرایانه - آرمانی) برای رقم خوردن آینده

مطلوب

۵ اصل پیترسنج در مورد سازمانهای یاد گیرنده :

۱- مهارتهای شخصی

۲- مدل‌های ذهنی

۳- ایجاد تفکر مشترک

۴- یادگیری گروهی

۵- تفکر سیستمی مشارکت و توانمند سازی

افزایش مشارکت از عمده ترین اهداف اصلی و ارزشهای والای تحول سازمان است

مشارکت اکسیر قدرتمند جهت بهبود عملکرد فردی و سازمانی است

مشارکت شکل موثری از توانمند سازی است و توانمند سازی از طریق اختیار دهی به افراد

محور اصلی تحول سازمان ، توانمند سازی است

تیمها و کار تیمی :

✓ اعتقاد اساسی در تحول سازمان این است که تیمهای کاری میانی سازمانها هستند

✓ تیمها اگر بخواهند موثر باشند باید فرهنگ ، فرایندها ، سیستمها و روابطشان را مدیریت کنند

✓ سیستمهای اثر بخش در سازمانها نتایجی بین از عملکرد افرادی که مجزا کار می کنند ، حاصل می نمایند

✓ بیشتر هنجارها و ارزشهای اجتماعی - فرهنگی از تیم های کاری منشاء می گیرند

✓ تیمها ایجاد هم افزایی می کنند

✓ تیمها نیاز افراد به تعامل اجتماعی - منزلت اجتماعی و . . . را ارضا و ماهیت انسانی را پرورش می دهند

✓ نمونه ای از برنامه های تغییر : تیم سازی - ارائه مشاوره فرایند - حلقه های کنترل کیفیت

✓ ساختارهای موازی تیمهای چند وظیفه ای و خودجوش ... می باشد

ویژگی هایی که برای عملکرد بهتر تیمها ضروری است (لارسین و لافستو)

۱- هدف روشن و متعالی

۲- ساختاری مبتنی بر حصول نتایج

۳- اعضای با صلاحیت

۴- تعهدی همه جانبه

۵- جو همکاری مبتنی بر اعتماد

۶- معیارهای کمال جویانه

۷- حمایت و بازشناسی درونی

۸- رهبری اصولی

ساختارهای موازی یادگیری (سازمانهای جانبی)

- ساختارهای موازی یادگیری نوعی ساختار سازمانی برای توسعه برنامه ریزی های تغییر ایجاد می کنند
- سازمانهای جانبی نوعی سازمان مکمل می باشند که در کنار سازمان معمولی و رسمی بوجود می آیند
- هدف جانبی نوعی حل مسائل غیر معمولی است
- سازمانهای یاد گیرنده ، نوعی سازو کار برای تبدیل نو آوری در سازمانهای بوروکراتیک بزرگ است
- سازمانهای ابزاری برای آموختن چگونگی تغییر سیستم و هدایت فرایند تغییر هستند
- مسئولیت اعضای ساختار موازی این است که به روشهای متفاوت تر از نقشها و قواعد طبیعی سازمان بیندیشند و رفتار کنند

استراتژی هنجاری – بازآموزی تغییر

۱- Str تجربی – عقلانی : مفروضات :

اهداف عقلایی اند

افراد برای رسیدن به منافع شخصی خود کوشش می کنند

فقط در صورت کسب سود تغییر را می پذیرند

۲- Str هنجاری – بازآموزی : مفروضات :

هنجارها مبنای رفتار

تغییر بوسیله نوعی فرایند بازآموزی که از طریق منتفی شدن هنجارهای پیشین و جایگزینی

هنجارهای جدید صورت می گیرد

۳- Str مبتنی بر قدرت و اجبار : مفروضات :

تغییر در افرادی که قدرت کمتر دارند نسبت به افراد صاحب قابل قبول تر می باشند

علم رفتاری کاربردی :

- این مبنا به پایه اولیه تحول سازمان یعنی دانش علم رفتاری مرتبط می شود
- تحول سازمان ، برنامه بکارگیری علم رفتاری در سازمانهاست
- اهمیت هنجارهای اجتماعی در تعیین ادراکات ، انگیزه ها و رفتارها
- اهمیت هدف گذاری فردی برای افزایش بهره وری و بهبود عملکرد
- بررسی اثرات جو سازمانی و مدیریت برسبک رهبری
- ایده های جدید در مورد فرایند آموزش
- اهمیت گروههای غیر رسمی بر عملکرد فردی و گروهی



تحقیق در عمل :

یک مدل بنیادی که در بیشتر فعالیتهای تحول سازمان مورد تایید قرار می گیرد و توسط کرت لوبن بنا نهاده شده است

۱- جمع آوری داده ها

۲- باز خور داده ها به اعضا سیستم متقاضی تغییر

۳- برنامه ریزی عملی تغییر

تحقیق در عمل روشی برای یادگیری و اجرا

تشابهات بین تحول سازمان و تحقیق در عمل ، مهمترین مبنای تحول سازمانی را شکل می دهد .

مدیریت تحول در سازمان

فصل پنجم

مدیریت فرآیند تحول سازمان

ارائه : امین نیکخو - ۸۸۰۲۷۳۰۸۳

عناصر فرآیند تحول سیستم:

۱-تشخیص:

عبارتند از جمع آوری پیوسته اطلاعات در مورد کل سیستم، واحد های فرعی، فرآیند

سیستم، فرهنگ و سایر محور ها

۲-اقدام عملی:

تمام فعاليتها و برنامه های تغيير طراحی شده برای بهبود کارکرد سازمان را در بر می گیرد.

۳-مدیریت برنامه:

عبارتند از فعالیت های طراحی شده برای اطمینان یافتن از موفقیت برنامه

مراحل فرآیند تحول در سازمان

مرحله اول:

تشخیص:

۱-شناخت وضعیت سیستم یا حوزه (کل یا جزیی از آن سیستم یا حوزه)

۲-شناخت نقاط قوت

۳-شناخت نقاط مشکل زا

۴-شناخت فرصت های شناخته نشده

۵-تعیین اینکه آیا بین وضعیت مطلوب و موجود تفاوتی می باشد؟

مراحل فرآیند تحول در سازمان

برنامه های اقدام عملی:

مرحله دوم:

۱-برای اصلاح یا رفع مشکلات

۲-بهره برداری از فرصت ها

۳-حفظ نقاط قوت

این برنامه ها درسه سطح فردی ، گروهی ، سازمانی و در خصوص فرآیند های انتخابی مانند

ارتباطات با تصمیم گیری به هم پیوند می خورند.

مراحل فرآیند تحول در سازمان

مرحله سوم

مدیریت برنامه:

مرحله ارزیابی اثرات اقدامات عملی

۱-آیا اثرات مطلوب بوده اند؟

۲-آیا مشکل بر طرف شده؟

در مراحل فرآیند تحول به موارد زیر توجه می شود:

❖ جلب حمایت اعضا

❖ ارتباط با مهمترین مسائل سازمان

❖ پیشرفت ملموس و عینی در سازمان

تشخیص (شناخت)سیستم،واحد های فرعی و فرآیند ها

ضرورت فعالیت های تشخیص:

- ۱- آگاهی از وضعیت امور یا آنچه هست
- ۲- آگاهی از نتایج یا پیامد های اقدامات انجام شده

بکهارد:

تدوین استراتژی برای بهبود سازمان مستلزم بررسی وضعیت فعلی می باشد که آن هم بر دو حوزه کلی متمرکز است.

۱- شناخت سیستم های فرعی

۲- شناخت فرآیندهای سازمان

تشخیص (شناخت) سیستم، واحد های فرعی و فرآیند ها

□ محورهای شناخت سیستم های فرعی:

- ۱- کل سازمان
- ۲- سیستم های فرعی بزرگ پیچیده و نامتجانس
- ۳- سیستم های فرعی کوچک ساده و نسبتاً متجانس
- ۴- سازمانهای جامع و کوچک ساده و متجانس
- ۵- سیستم های فرعی واسطه ای و بین گروهی
- ۶- مجموعه های دو نفری با سه نفری
- ۷- افراد
- ۸- نقش ها
- ۹- سیستم های بین سازمانی (که فرا سیستم را شکل میدهند)

تشخیص (شناخت) سیستم، واحد های فرعی و فرآیند ها

□ فرآیند های سازمانی:

- ۱- الگوها، سبک ها و جریانهای ارتباطی
- ۲- هدف گذاری
- ۳- تصمیم گیری، حل مشکل، برنامه ریزی عملی
- ۴- مدیریت و رفع تعارض
- ۵- مدیریت روابط مشترک بین گروه ها
- ۶- روابط فرادست و فرودست
- ۷- تکنولوژی و سیستم های مهندسی
- ۸- مدیریت استراتژیک و برنامه ریزی بلند مدت، چشم انداز آینده سازمان، تدوین

رسالت سازمان

۹- یادگیری سازمانی

وظایف مشاور تحول از نظر آرجریس

۱- ایجاد و پردازش اطلاعات اولیه معتبر و موفق

۲- انتخاب راهکاری آزادانه و آگاهانه

۳- ایجاد تعهد درونی نسبت به راهکار انتخابی

مدل شش بخشی ویس بورد

۱. اهداف

۲. ساختار

۳. پرداخت

۴. سازوکارهای مفید

۵. روابط

۶. رهبری

موج سوم مشاوره

۱. ارزیابی حوزه ها یا بخشهای بالقوه برای انجام اقدامات عملی (رهبر متعهد، فرصت کاری خوب، افراد نیرومند)

۲. ایجاد تصویری کلی از سیستم

۳. تمرکز بر آینده

۴. ساختاردهی وظایفی که افراد می توانند خود آنها را انجام دهند.

مدیریت تحول در سازمان

فصل ششم

تحقیق در عمل و تحول سازمان

ارائه : امین نیکخو - ۸۸۰۲۷۳۰۸۳

تحقیق در عمل و تحول در سازمان

تحقیق در عمل تحقیقی عملی در جهت اثر بخش تر ساختن عمل و همزمان ایجاد چارچوبی برای نوعی دانش علمی است.

کرت لوین به تحقیق در عمل ، به عنوان نوعی روش شناسی نوین مینگریست زیرا معتقد بود این تحقیق مشکلات اجتماعی را از ریشه میخسکاند و می تواند چندین نیاز را همزمان مورد توجه قرار دهد:

۱. نیاز به دانش بیشتر در مورد علل و پویاییهای آسیبهای اجتماعی

۲. نیاز به درک قوانین تغییر اجتماعی

۳. نیاز به کشف راه حل های کاربردی و عملی برای رفع آن مشکلات

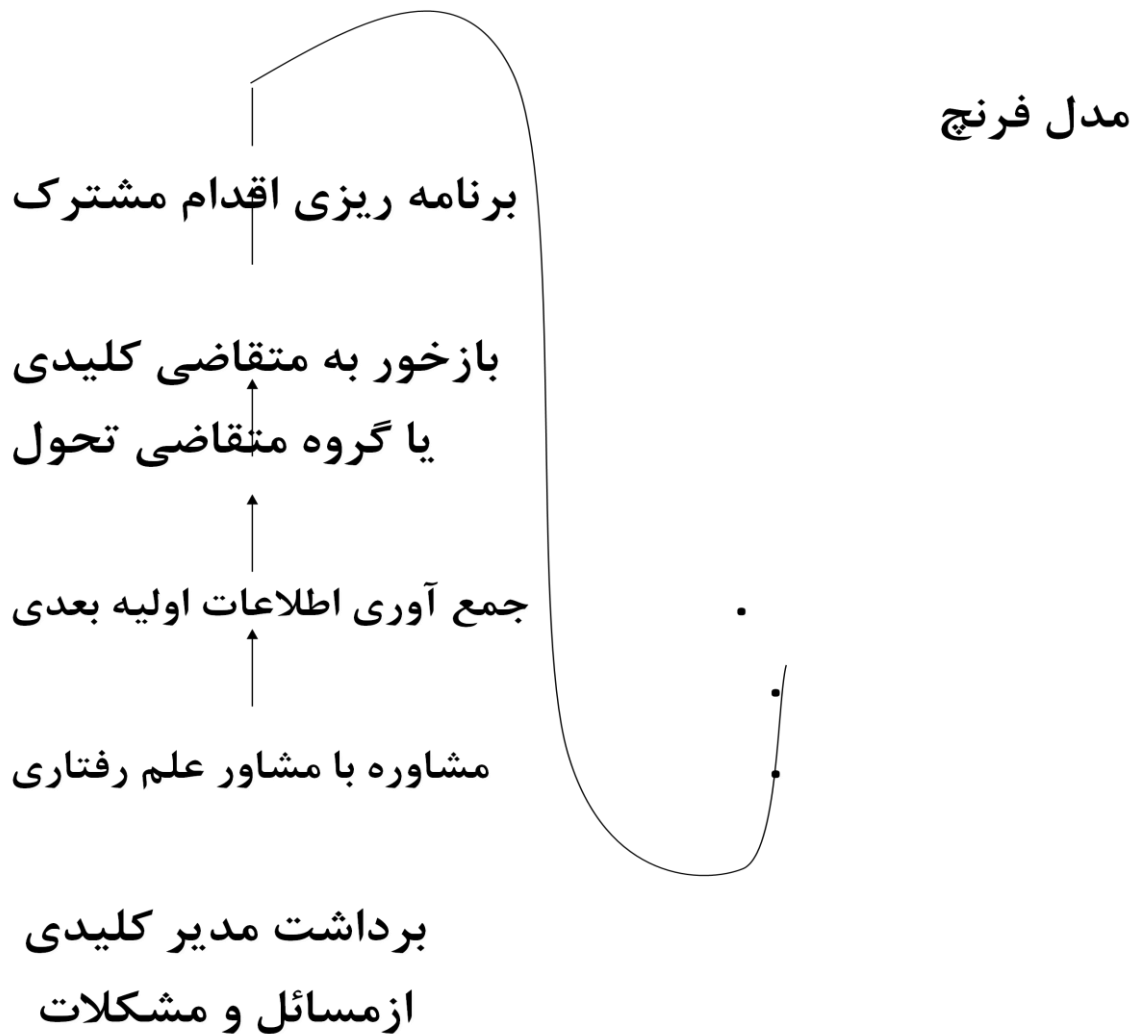
۴. نیاز به کشف قوانین کلی و عمومی که پدیده های اجتماعی پیچیده را تشریح میکند

تحقیق در عمل به عنوان یک فرایند و یک رویکرد

ممکن است تحقیق در عمل به عنوان یک فرایند توصیف شود یعنی یک سلسله فعالیتها و اعمال آگاهانه را در بر گیرد:

۱. فرایند همزمان جمع آوری اطلاعات پژوهشی در مورد اهداف کوتاه مدت و بلند مدت یک سیستم در حال فعالیت یا در مورد نیازهای آن سیستم
۲. پردازش این اطلاعات برای ارجاع مجدد به درون سیستم
۳. انجام اقدامات عملی از طریق تغییر متغیرهای انتخاب شده
۴. ارزیابی نتایج و پیامدهای اقدامات عملی بوسیله جمع آوری اطلاعات بیشتر

مدل فرنچ



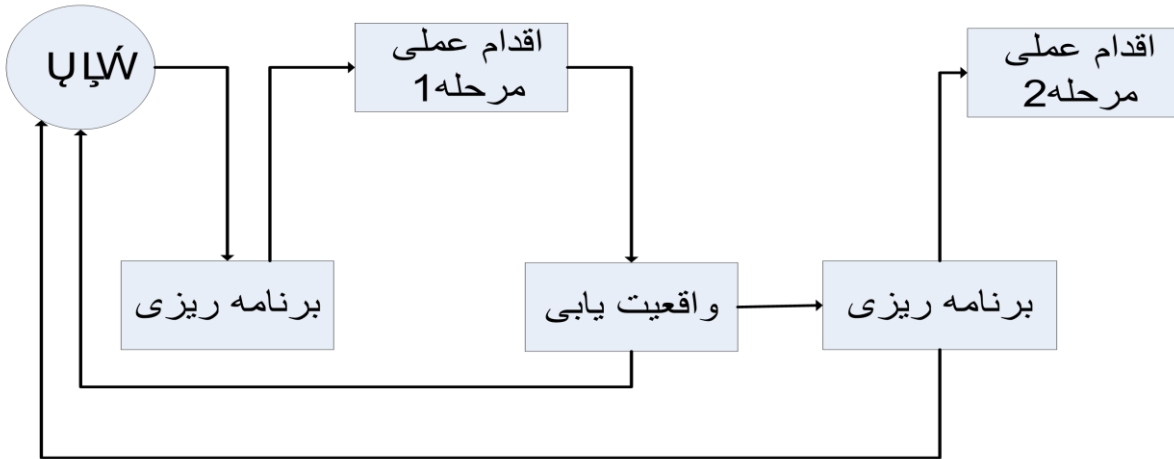
تحقیق در عمل فرآیندی است که به دو روش صورت می پذیرد

- ✓ فرآیندی متوالی است از فعالیتهای تکراری مشتمل بر جمع آوری اطلاعات بازخورد و پردازش اطلاعات که گاهی اوقات به یک مسئله تکراری و گاهی دیگر به طرف مشکلات مختلف در هر چرخه حرکت می کند.
- ✓ به عنوان رویکردی به حل مساله نیز تشریح می شود که فواید و مزایای آن در قالب یک مدل ، رهنمود یا چارچوب فکری ارائه میشود با تعریف ذیل:

کاربرد روش عملی واقعیت یابی و آزمایشگری نسبت به مسائل عملی که مستلزم راه حلهای عملی و همکاری و تشریک مساعی دانشمندان ، کارگزاران تحول سازمان و سایر افراد است.

هربرت شپرد:

تحقیق در عمل نوعی مدل هنجاری برای یادگیری و تغییر برنامه ریزی شده است



با در نظر گرفتن تحقیق در عمل به عنوان نوعی رویکرد حل مساله ویژگیهای ذیل را مورد توجه قرار می دهیم:

۱. ماهیت هنجاری یا دستوری این مدل
۲. اهمیت و محوری بودن اهداف کوتاه مدت
۳. الزامات مختلف نقش مشاور /عامل تغییر در مقابل متقاضیان تحول

این سه ویژگی مستلزم بحثهای جدی ذیل است:

عناصر مدل تحقیق در عمل که آن را به روش علمی تحقیق پیوند میدهد

رابطه مبتنی بر اعتماد متقابل بین دانشمندان، کارگزاران تحول و سایر افراد دخیل در برنامه تحول

غنی تر شدن برنامه هایی که میتواند از برنامه های تحقیق در عمل نشات گیرد

عناصر مهم یک طرح تحقیق در عمل از نظر کوری:

۱. تعیین قلمرو یک مساله یا مشکلی که یک فرد یا گروه در پی انجام اقداماتی در مورد آن باشند
۲. انتخاب یک مشکل معین و فرموله کردن فرضیه ها یا انجام پیش بینی که نوعی هدف و روش برای تحقق آن هدف را در بردارد
۳. ضبط و ثبت دقیق اقدامات انجام شده و جمع آوری مدارک و شواهد برای تعیین میزان تحقق هدف تعیین شده
۴. استنباط تعمیمها از این اطلاعات با توجه به رابطه اقدامات و هدف مورد نظر
۵. آزمون مجدد و پیوسته این تعمیمها در موقعیتهای یا وضعیتهای عملی

تئویچه و ارزشهای تحقیق در عمل

منشا تحقیق در عمل به دو منبع مستقل ارتباط پیدا می کند:

- جان کولبر که مرد عمل بود و با تحقیقات و بررسیهای مختلف پی برد که تغییرات موثر در روابط قومی و نژادی فرایندی بسیار دشوار است و مستلزم تلاش مشترک دانشمندان ، مدیران وسایر افراد است. تحقیق باید درحوزه علوم اجتماعی در قالب اقدام عملی با تلاش مشترک محققان ، مدیران و سایر افراد صورت پذیرد و مدیران و زیردستان به طور خلاقانه بر حسب ضرورت در تحقیق مشارکت کنند

□ به زعم کرت لوین که فردی علمی و اهل نظر بود : هیچ علمی بدون تحقیق و هیچ تحقیقی بدون اقدام عملی میسر نیست از نظر وی تحقیق در عمل بیانگر نوعی حلقه ارتباطی بین تجربه و کاربرد و در همان حال علم و عمل افراد بود

تاریخچه و ارزشهای تحقیق در عمل

تشخیصی: محقق وارد یک وضعیت مساله دار میشود آن را تشخیص میدهد و برای اصلاح رفتار حوزه مورد نظر، توصیه هایی را ارائه میدهد این توصیه ها به صورت شهودی و نه به حالت آزمون شده ارائه میشوند. معمولاً این توصیه ها توسط گروه متقاضی تحول اجرا نمیشود

مشارکتی: این افراد متقاضی تحول سازمان یا بخش خود در کل فرایند تحقیق و اقدام عملی از ابتدا تا انتهای تحقیق مشارکت داده می شوند این مشارکت ضمن تسهیل در انجام اقدامات تعیین شده، بکارگیری توصیه ها را آسان و عملی می سازد

تاریخچه و ارزشهای تحقیق در عمل

تجربی: تحقیقی است که در آن بازیگر، اسناد سیستماتیک و گسترده ای از آنچه اجرا کرده و نتایج آنچه صورت پذیرفته را نگهداری میکند این روش، نوعی یادداشت روزانه است که توسط مدیران استفاده میشود.

آزمایشی: نوعی تحقیق کنترل شده بر اساس اثربخشی نسبی فنون مختلف عملی است. تقریباً برای انجام هر کاری بیش از یک راه وجود دارد. مشکل یافتن بهترین راه است. تحقیق آزمایشی نوعی تحقیق در عمل است که هر دوی این موارد را به دقت مورد توجه قرار میدهد.

تاریخچه و ارزشهای تحقیق در عمل

□ آرجریس به تحقیق در عمل عنوان علم عمل نام نهاد و معتقد است این علم برای بررسی و مطالعه تغییر اجتماعی نسبت به علم طبیعی مناسبتر است وی روشهای علمی سنتی را به خاطر تمرکز بر مسائل جزئی و... به باد انتقاد گرفت

□ آخرین نوع تحقیق در عمل از نهضت کیفیت برخاسته است که شباهت زیادی به چرخه برنامه ریزی شوارت (برنامه ریزی - انجام دادن - بازبینی و ارزیابی - اقدام عملی) که عناصر اصلی کنترل کیفیت هستند دارد

مدیریت تحول در سازمان

□ فصل هفتم

□ برنامه های ایجاد تغییر: مروری اجمالی



برنامه های ایجاد تغییر یا مداخله

به فعالیتهای برنامه ریزی شده متقاضیان و مشاوران که در طول انجام یک برنامه تحول مشارکت می کنند اشاره دارد. این فعالیتهای برای بهبود و ایجاد تحول در کارکرد سازمان از طریق کمک به اعضای سازمان در جهت مدیریت فرآیندها و فرهنگهای سازمان، طراحی شده اند.

فردی حرفه ای که در تئوری و عمل تحول سازمانی تبحر خاصی دارد و دارای ویژگیهای ۴ گانه ایست که آنها را با خود به محیط سازمان می آورد:

۱- مجموعه ای از ارزشها

۲- پیش فرضها در مورد افراد، سازمانها و روابط متقابل بین اشخاص

۳- اهداف کوتاه مدت و بلند مدت کارگزار، سازمان و اعضای آن

۴- مجموعه ای از فعالیتهای ساختار یافته که ابزار تحقق ارزشها، پیش فرضها و اهدافند.

آنچه در طراحی و اجرای تحول سازمانی باید مد نظر باشد

۱- در و رای هر برنامه تحول سازمان ، یک طرح یا استراتژی مداخله وجود دارد. این طرح کلی ، مسائل و فرصتهایی که باید مشخص شوند ، اهداف و نتایج مطلوب برنامه تحول و توالی و زمانبندی برنامه های متنوع مداخله را با هم ترکیب می کند. (نقشه راهنمای ایجاد تغییر)

در پاسخ به پرسشهای زیر این نقشه تدوین می شود

۱-۱ برای تحقق چه کاری تلاش می کنیم ؟

۲-۱ چه فعالیتهایی ما را یاری خواهد کرد ؟

۳-۱ زمانبندی و مرحله بندی صحیح برنامه ها کدام است ؟

۴-۱ در مورد آمادگی برای تغییر آیا موانع و محدودیتهای ، ذینفعهای کلیدی و منابع و رهبری را می شناسیم؟

۲- مجموعه ای از توصیه های استخراج شده از تئوری و عمل (روشهای بهتر تنظیم فعالیتهای تحول)

ساختار فعالیت به گونه ای باشد که :

۱-۲ افراد زیربند در آنجا حضور داشته باشند .

۲-۲ محور توجه فعالیت نوعی مشکل یا فرصت باشد و در جهت حل مسائلی که متقاضیان تحول آنها را یافته اند باشد .

۳-۲ هدف و روش نیل به هدف مشخص باشد

۴-۲ از تحقق هدف سود آوری بالایی حاصل شود بعبارت دیگر باید مراقب بود انتظارات کارگزاران تحول واقع بینانه باشد

۵-۲ هم یادگیری مبتنی بر تجربه و هم یادگیری مفهومی /شناختی / نظری را در بر داشته باشد (به بخش دائمی گنجینه ذهنی افراد وارد شود)

۶-۲ در جو فعالیت افراد آزاد باشند نه اینکه مضطرب بوده و حالت دفاعی بخود گیرند(انتظار با هم آموختن داشته باشند)

۷-۲ آموختن چگونه آموختن را فراگیرند بعبارتی فعالیت دقیقاً زمانبندی گردد تا بتوان هم بر مساله متمرکز شد و هم از آن آموخت.

۸-۲ بگونه ای باشد که افراد هم در مورد وظیفه و هم در مورد فرآیند بیاموزند.

۹-۲ افراد بعنوان بخشی از گروه و نه بطور مجزا در فعالیت دخیل باشند . این سبب رشد و بالندگی بیشتر افراد می شود .

۳- ملاحظاتی در مورد انتخاب و مرحله بندی فعالیتهای برنامه ایجاد تغییر (ملاحظات مدیریت اجرای فرآیند تغییر)

۱-۳ حداکثر نمودن اطلاعات پیرامون وضعیت موجود سیستم متقاضی تحول

۲-۳ حداکثر نمودن اثر بخشی برنامه های تغییر اولیه (یعنی برنامه اولیه به اثر بخشی برنامه بعدی بیافزاید)

۳-۳ با رعایت توالی کارایی حداکثر گردد بگونه ای که منابع همچون زمان ، نیرو و منابع مالی بطور شایسته استفاده شود .

۴-۳ سرعت انجام و اجرا حداکثر گردد .

۵-۳ مناسبترین برنامه های ایجاد تغییر انتخاب گردد . حل مسائل ضروری در ابتدا باشد . برنامه های موثر بر عملکرد یا وظیفه سازمان قبل از برنامه ایجاد تغییر که بر روی افراد یا فرهنگ تاثیر دارند اجرا شود.

۶-۳ فشار روانی و سازمانی حداقل شود. (اضطراب ، عدم امنیت ، بی اعتمادی ، انتظارات نامعقول و ...)

۴- حصول اطمینان از تناسب برنامه های تغییر با نتایج مورد نظر (انواعی از برنامه های ایجاد تغییر مبتنی بر ساز و کارهای علی اصلی از رابرت بلیک و جان مونت)

۱-۴ مداخله از طریق توجه به تفاوتها

۲-۴ مداخله بکمک تئوری (استفاده از تئوری علم رفتار برای تبیین رفتار فعلی)

۳-۴ مداخله به منظور تغییر رویه ها (نقد روش انجام کارها)

۵-۴ مداخله آزمایشی (قبل از تصمیم گیری در مورد طرح نهایی ، دو طرح مختلف از لحاظ پیامدها آزمون می شوند

۶-۴ مداخله برای حل مساله معما گونه

۷-۴ مداخله برای تغییر چشم انداز آتی (ببینیم آیا اقدامات در راستای تحقق اهداف هستند یا نه ؟)

۸-۴ مداخله برای تغییر ساختار سازمانی (جهت بررسی علل ساختاری عدم اثر بخشی سازمان)

۹-۴ مداخله برای تغییر فرهنگ

مکعب مشاوره

بلیک و موتن در حوزه مشاوره یک نوع تئوری و طبقه بندی ارائه داده اند که به مکعب مشاوره معروف است .

بعد نخست : می گوید مشاور چه نوع برنامه تغییر را بکار می برد (Kind of interventions)

بعد دوم : موضوعات اساسی که مسائل و مشکلات تحول را باعث شده در بر دارد (Focal issues)

بعد سوم : واحد تغییر (Units of change)

۱- بازخور

۲- آگاهی از هنجارهای اجتماعی - فرهنگی

۳- افزایش تعاملات و ارتباطات

۴- رویارویی

۵- آموزش

۶- مشارکت

۷- افزایش مسئولیت پذیری

۸- نیروزایی و بهینه سازی

دو نوع طبقه بندی برنامه های ایجاد تغییر

۱- براساس نوع فعالیت ها

فعالتهای تشخیصی ، فعالتهای تیم سازی ، فعالتهای بین گروهی ، فعالتهای بررسی بازخور ، فعالتهای آموزشی و کار آموزی ، فعالتهای ساختاری یا فنی ساختاری ، فعالتهای مشاوره در فرایند ، فعالتهای شبکه تحول سازمان ، فعالتهای مصلحه گری شخص ثالث ، فعالتهای رایزنی و مشورتی ، فعالتهای برنامه ریزی مسیر پیشرفت شغلی ، فعالتهای برنامه ریزی و هدفگذاری ، فعالتهای مدیریت راهبردی ، فعالتهای تغییر اساسی سازمان

۲- بر اساس کانون توجه

برنامه های تغییر برای بهبود اثر بخشی افراد

برنامه های تغییر برای بهبود اثر بخشی گروههای ۲ یا ۳ نفری

برنامه های تغییر برای بهبود اثر بخشی تیم ها و گروهها

برنامه های تغییر برای بهبود اثر بخشی روابط بین گروهی

مدیریت تحول در سازمان

فصل هشتم

برنامه های ایجاد تغییر در تیمها

برنامه های ایجاد تغییر

فنون و روشهای طراحی برای تغییر فرهنگ سازمان بوده؛

حرکت سازمان از وضعیت موجود به جایی که اعضای سازمان خواهان آن هستند؛

افراد قادر به بهبود اعمال خود شده؛

اهداف فردی، تیمی و سازمانی بهتر محقق می شوند.

واحد های استراتژیک سازمان

تیم های کاری

گروه های کاری

گروه

تعدادی از اشخاص که به یک مافوق مشترک گزارش می دهند؛

دارای برخی تعاملات رودررو؛

تاحدی در انجام وظایف خود به هم وابستگی متقابل دارند.

تیم

تعداد محدودی از افراد با مهارتهای مکمل که به هدفی مشترک متعهد می شوند؛

شکلی از گروه بوده اما ویژگی های بارزتری دارد؛

تعهد بیشتر و بالاتر به اهداف مشترک؛

میزان بالای وابستگی متقابل و تعامل؛

بخش اعظم کار سازمان به طور مستقیم یا غیر مستقیم را انجام می دهند.

اهمیت کارکرد تیمی

لیکرت: سازمانها سیستم هایی از گروه هایی تلفیقی هستند که به وسیله حلقه های پیوندی به هم ارتباط پیدا می کنند.

مک گریگور: فضای حاکم باز؛ آراو بخش و غیررسمی؛ وظیفه خوب درک و پذیرفته شده؛ اعضا به همدیگر خوب گوش می دهند؛ مباحث پیرامون وظیفه؛ ابراز احساسات و ایده ها؛ وجود تعارض و عدم توافق حول ایده ها و روش ها نه افراد؛ تصمیم گیری بر اساس اجماع نه اکثریت؛ محقق شدن رسالت سازمان و نیازهای شخصی و گروهی.

ویژگی های تیم اثربخش

هدف روشن

فقدان تشریفات

مشارکت

تضاد در گروه

شنود موثر

تصمیم گیری بر اساس اجماع

ادامه...

ارتباطات باز

روشن بودن نقش ها و وظایف کاری

رهبری مشارکتی

روابط خارجی

تنوع سبک

خود ارزیابی

انواع برنامه های ایجاد تغییر تیم سازی



جلسه تشخیصی گروه رسمی

هدف، طرح یک انتقاد عمومی نسبت به عملکرد گروه؛

رهبر و مشاور مطرح کننده ایده نخست؛

کانون اصلی، آشکار شدن مسائل و مشکلات؛

انجام اقدام عملی، فعالیتی فراجلسه ای.

مراحل جلسه تشخیصی گروه رسمی

طرح ایده نخست؛

توزیع اطلاعات در گروه (کلی، گروه های فرعی یا دو نفره)

بحث پیرامون مسائل؛

گروه بندی مسائل بر حسب موضوع؛

حرکت از داده های تشخیصی به اقدام اصلاحی.

جلسات تیم سازی گروه رسمی

هدف: بهبود اثربخشی تیم، از طریق مدیریت بهتر نیازهای وظیفه، انتظارات روابط گروهی و فرآیندهای گروه

مدت زمان مطلوب: ۱-۳ روز

مکان: خارج از محل کار

روش معمول: مصاحبه مشاور با هر یک از اعضا گروه

مراحل جلسات تیم سازی گروه رسمی

مصاحبه مشاور؛

طبقه بندی داده های مصاحبه در قالب موضوعات تعیین شده به وسیله مشاور؛

رتبه بندی آنها بر اساس اهمیت؛

ارائه راه حل های مشکلات؛

تدوین برخی اقدامات؛

جلسات پیگیری.

اهداف برقراری جلسه تیم سازی (بک هارد)

تدوین اهداف و اولویت ها

تجزیه و تحلیل و تعیین روش انجام کار

بررسی روش انجام کار گروه و فرآیندهای گروه

بررسی روابط بین افراد انجام دهند کار

برنامه های ایجاد تغییر از طریق مشاوره در فرآیند

شبیه برنامه های تغییر تیم سازی؛

تاکید بیشتر روی فعالیتهای فرآیند درک و تشخیص؛

رویکردی برای مداخله در یک سیستم در حال فعالیت؛

کمک فرد ثالث (مشاور)، به افراد در راه حل یابی مشکلات؛

مرکب از برنامه های تغییر مختلف؛

کمک از طریق خودتشخیصی و انجام تغییر بوسیله خود؛

مشاور بیشتر به مهارتها و ارزشهای خود متکی است.

مراحل انواع برنامه های تغییر (شاین)

۱. تدوین موضوع برنامه های تغییر

۲. بازخورد از مشاهدات یا سایر داده ها

۳. رایزنی یا مشورت با افراد

۴. پیشنهادات ساختاری

رویکرد گشتالت به تیم سازی

تمرکز بر فرد به جای گروه؛

شکلی از روان درمانی به نام درمان گشتالت؛

افراد باید قادر به بیان کامل احساسات خود اعم از منفی و مثبت بوده، جایگاه خود را نسبت به مسئله شناخته و روابط خود را با سایرین مشخص سازند.

فنون و عملیات مورد استفاده در تیم سازی

در فرآیند تیم سازی از تعدادی فن برای تسهیل در عملکرد تیم و مشخص کردن موضوعات مشکل زای خاص استفاده می شود.

هر یک از تکنیک ها (فنون) در شرایط ویژه ای کاربرد دارد و قبل از استفاده از این فنون، می بایست نسبت به مناسب بودن هر فن اطمینان حاصل نمود.

فن تجزیه و تحلیل نقش

اگر متصدی نقش ایده روشنی از رفتارهای مورد انتظار خود از جانب دیگران نداشته باشد، از این فن استفاده می گردد.

این فن برای تبیین انتظارات و تعهدات اعضای تیم نسبت به بهبود اثربخشی تیم طراحی شده است.

این فن منجر به رضایتمندی متقابل بیشتر و رفتار مولدتر می گردد.

نقش محوری

عبارت است از " نقش تعریف شده " متصدی نقش در ارتباط با سایر اعضا تیم

مراحل اجرای فن تحلیل نقش

۱. تحلیل نقش محوری فرد (مجموعه ای از فعالیت های طبقه بندی شده)

که در آن موارد ذیل آزمون و بررسی می گردد.

نقش و جایگاه آن در سازمان

عقلایی بودن موجودیت نقش

جایگاه نقش در تحقق اهداف کلی سازمان در ارتباط با وظایف خاص اداره

۲. بررسی انتظارات متصدی نقش از دیگران

۳. شفاف سازی انتظارات دیگران از نقش محوری

در انتها " نیمرخ نقش " مشخص می گردد که عبارت است از:

خلاصه مکتوبی از نقش تعریف شده که مسوولیت تدوین آن به عهده متصدی نقش است.

روش وابستگی متقابل

اگر اعضا تیم نوعی تمایل به بهبود همکاری بین خود و بین واحدهایشان ابراز کنند، از این فن استفاده می گردد؛

این فن برای ارزیابی افراد در کشف و آشکار نمودن مشکلات پنهانی که قبلا بررسی نگردیده است، طراحی شده است؛

این فن منجر به رضایتمندی متقابل بیشتر و رفتار مولدتر می گردد.

مراحل اجرای فن روش وابستگی متقابل

برای سهولت در اجرای این طرح معمولا از تیم های ۱۰ نفره استفاده می گردد.

گروه اصلی به ۲ گروه ۵ نفری تقسیم می شود و زوج های ۲ نفری تشکیل می گردد (اعضا دو به دو مقابل یک دیگر می نشینند).

زوج ها به وسیله سوالات از پیش طراحی شده ۲ به ۲ با هم مذاکره می کنند تا طرح های اقدام عملی مشترک تدوین گردد .

اعضا زوج ها در گروه ۵ نفره خود تغییر می کنند و عملیات بالا تکرار می گردد .

اعضا مجددا حالت اولیه را به خود می گیرند و چرخه دوباره تکرار می شود

(توجه : هر فرد بیش از ۵ بار با فرد دیگر مصاحبه ننماید) .

در انتها موضوعات (مشکلات موجود) استخراج و به کل گروه گزارش می گردد.

فن مذاکره نقش

اگر علل عدم اثربخشی تیم ، ناشی از رفتار افرادی است که علاقمند به تغییر آن نیستند ، از این فن استفاده می گردد؛

این فن برای پذیرش تغییر در افرادی که تغییر را به معنای از دست دادن قدرت نفوذ خود می دانند ، طراحی شده است؛

این فن منجر به امتیازاتی می گردد که هر شخص باید از دست بدهد تا امتیاز دیگری را کسب نماید.

مراحل اجرای فن مذاکره نقش

معمولا برای اجرا ، حداقل یک روز را اختصاص می دهند و پس از یک ماه یک جلسه پیگیری؛

تنظیم قرارداد (قرارداد کتبی در مورد رفتارهایی که هر کدام از طرفین باید تغییر دهند تا کار به صورت اثربخش انجام گردد)؛

تشخیص مسایل (هر شخص یک فرم تشخیص مسئله را برای هر شخص دیگر پر می کند)؛

دوره مذاکره (اگر شما X را انجام دهید ، من Y را انجام خواهم داد).

نمودار بندی مسوولیت

اگر دقیقا معلوم نباشد که چه کسی ، مسوولیت انجام چه کاری را و بر پایه چه تصمیمات و اقدامات مختلفی به عهده دارد ، از این فن استفاده می گردد.

مراحل اجرای فن نمودار بندی مسوولیت

ریچارد بک هارد و ریبن هاریس مراحل اجرا را به شرح ذیل تشریح می کنند :

ساختن یک شبکه که شامل مشخص نمودن

تصمیمات و اقدامات عملی (در محور Y)

بازیگران نقش (در محور X)

واگذاری هر موضوع به یک بازیگر (رفتار)

۴ طبقه رفتار وجود دارد :

مسوولیت (شروع کنندگان اقدامات عملی) Responsible

موافقت (حق مخالفت) Approval Required or Right to Veto

پشتیبانی (در اختیار گذاشتن منابع) Support

آگاهی دادن (مطلع کردن) Information

غیر رفتار (عدم مداخله یک شخص در تصمیم)

رهنمودهایی جهت اثربخشی این فن

مسوولیت را فقط به یک شخص واگذار کنید تا پاسخگو باشد؛

از داشتن تعداد زیادی افراد در مورد موافقت - مخالفت روی یک موضوع ، پرهیز کنید؛
اگر شخصی قدرت مداخله موافقت - مخالفت روی بیشتر تصمیمات را دارد ، به صورت یک گلوگاه در می آید؛
وظیفه پشتیبانی بسیار مهم است.

طراحی چشم انداز آینده (Visioning)

اگر اعضای گروه بخواهند تصور خود را از آن چه که تمایل دارند سازمان در آینده شبیه آن شود ، توصیف کنند ، از این فن استفاده می گردد.

مراحل اجرای فن چشم انداز

ریچارد بک هارد و ریبن هاریس مراحل اجرا را به شرح ذیل تشریح می کنند:

ویژگی های مورد نظر را یادداشت کنید؛

ویژگی ها را به نمایش بگذارید؛

آن را به گروه گزارش دهید (مجادله جایز نیست)؛

نظر اعضا جمع آوری و مورد بحث قرار می گیرد.

تجزیه و تحلیل میدان نیرو

قدیمی ترین ابزار تغییر است .

ابزاری است برای درک یک وضعیت مسئله دار و برنامه ریزی اقدامات عملی اصلاحی

این فن بر چند فرض استوار است :

وضعیت جاری امور (شرایط موجود)؛

یک تعادل ایستا با برآیند میدان نیروهای مخالف؛

وضعیت مورد دلخواه آتی (شرایط مطلوب)؛

فقط می تواند از طریق برهم زدن تعادل فعلی و انتقال آن به حالت مطلوب و تثبیت تعادل در آن نقطه تحقق یابد؛

تغییر میدان نیروها از طریق افزودن نیروهای پیش برنده و کاهش نیروهای بازدارنده .

مراحل اجرای فن تجزیه و تحلیل نیرو

این تکنیک برای نخستین بار توسط " کرت لوین " مطرح شد:

شرح کامل وضعیت موجود را که تمایل به بهبود آن را دارید؛

شرح کامل و دقیق وضعیت مطلوب؛

تعیین جامع نیروها و عوامل عمل کننده در میدان نیروی فعلی (پیش برنده و بازدارنده وضعیت مطلوب)؛

آزمودن نیروها (تعیین نیروهای ضعیف - قوی - تاثیرگذار - تحت کنترل و ..)؛

انتخاب استراتژی انتقال (افزودن نیروهای پیش برنده - انتقال نیروهای بازدارنده - ترکیبی از هر دو)؛

اجرای طرح های اقدام عملی جهت تحقق وضعیت مطلوب؛

تشریح اقدامات تثبیت تعادل در وضعیت مطلوب.

نظریه نهایی در باب کار تیمی

تیم سازی نوعی برنامه تغییر است.

با ماهیت سازمان ها به عنوان سیستمهای اجتماعی ، هماهنگی دارد.
با سیستم تقسیم کار ، وظایف سازمانی به تیم ها واگذار و وظایف تیم به افراد واگذار می گردد.
اعضای تیم ، به هم وابسته اند و باید منسجم و هماهنگ باشند.
بیم مرتبط اشخاص خارج از واحد وظیفه ای را در بر می گیرد.
سیستم مرتبط یک تیم چند وظیفه ای است.

مدیریت تحول در سازمان

فصل نهم

برنامه های ایجاد تغییر بین گروهی و مصالحه گری(میانجی گری) شخص ثالث

چهار برنامه تغییر بین گروهی

- ۱- تیم سازی بین گروهی
- ۲- میانجیگری شخص ثالث
- ۳- شفاف کردن مواضع سازمان
- ۴- شریک گزینی

تعارض و تنش بین گروهها

- هر گروه ،دیگری را دشمن می پندارد
- توصیف یکدیگر در قالب کلیشه های ثابت
- قطع بازخور و رد بدل کردن اطلاعات
- بی ارزش قلمداد کردن کار یکدیگر
- اعتقاد به اینکه گروه مرتکب اشتباه نمیشود و گروه دیگر اقدام درستی انجام نمیدهد.
- تاکید هر گروه به نتایج کاری خود و ارزش آن
- انجام اقدامات خرابکارانه

استراتژی های کاهش تعارض

- ایجاد یک دشمن مشترک
- افزایش تعامل و ارتباطات بین گروهها
- یافتن هدف متعالی مشترک
- چرخش اعضای گروه
- بکارگیری برخی شکلهای آموزشی

برنامه های ایجاد تغییر گروهی(تیم سازی)

- محور توجه این گروه از برنامه ها ،تیم سازی و بهبود روابط بین گروهی است.
- اهداف این برنامه ها:

➤ ۱- افزایش ارتباطات و تعاملات بین گروه‌های کاری

➤ ۲- کاهش میزان رقابت مخرب

➤ ۳- جایگزینی دیدگاه وابستگی بخشی

□ مراحل تدوین شده توسط بلبک و موتون و شپرد در وضعیتهایی که روابط بین گروه‌ها تیره می‌شود عبارتند از :

➤ مرحله ۱ – ملاقات رهبران دو گروه و پرسش این سوال که آیا مایل به جستجوی ساز و کاری برای بهبود روابط بین گروهی هستند یا خیر؟ پس از توافق، از آنها خواسته می‌شود با یکدیگر مصالحه کنند.

➤ مرحله ۲- آغاز برنامه ایجاد تغییر بین گروهی، استقرار دو گروه در دو اتاق جداگانه و تهیه دو فهرست، در فهرست اول اندیشه‌ها و نگرشها و احساسات و برداشتهای خود را از گروه دیگر ارائه می‌دهند. در فهرست دوم، گروه سعی می‌کند آنچه را که گروه دیگر در مورد آنها در فهرست مطرح می‌کند را پیش بینی کند.

➤ مرحله ۳- گرد هم آمدن دو گروه و مشورت کردن در مورد اطلاعات مندرج در فهرست.

➤ مرحله ۴- بازگشت دو گروه به محلهای جداگانه و ارجاع دو وظیفه به آنها، وظیفه نخست آن است که آنها به آنچه که در مورد خودشان و گروه دیگر آموخته اند و اکنش نشان می‌دهند. این امر باعث می‌شود حوزة های متعددی از تضاد و کشمکش یافت می‌شود. وظیفه دوم تهیه فهرستی از موضوعات و مسائل مهم که ضروری است بین دو گروه حل می‌شود.

➤ مرحله ۵- گرد هم آمدن مجدد دو گروه و مشورت کردن در دو فهرست ارائه شده، اولویت بندی موضوعات بر اساس اهمیت و تدوین گامهای عملی برای حل موضوعات و واگذاری مسئولیت

➤ مرحله ۶- به عنوان اقدام پیگیری جهت فعالیتهای تیم سازی بین گروهی، داشتن جلسه ای متشکل از دو گروه، جهت مشخص کردن اینکه آیا گامهای عملی به صورت واقعی صورت گرفته و ارزیابی اینکه چگونه بر طرحهای عملی خود کار می‌کنند.

➤ روش تعدیل شده روش قبل به وسیله فوردیس و ویل

۱. تهیه فهرستی از موارد مثبت که هر گروه برای آن ارزش قائل است و دوست دارد گروه دیگر نیز آن را محترم بداند.

۲. تهیه فهرستی از موارد منفی که هر گروه دوست دارد گروه دیگر از آن اجتناب کند.

۳. فهرستی از مشترکات، حاوی نوعی پیش بینی از آنچه گروه دیگر در فهرستش ابراز می‌کند.

۴. گرد هم جمع شدن گروهها و خواندن فهرستها، پرسشها محدود به تبیین موضوعات و روشنگری می‌شود، بحث مجاز نیست.

۵. به جای تقسیم گروهها برای بار دوم کل گروه با هم اولویت دستور و یا فهرست اصلی از مسائل عمده و لا ینحل را تهیه می‌کنند.

۶. تشکیل گروههای فرعی و بحث بر روی هر بند از فهرستها

۷. بر اساس اطلاعات گروههای فرعی، ارائه فهرستی از اقدامات عملی برای بهبود روابط و انجام اقدامات و واگذاری مسئولیت به افراد

برنامه های میانجی گری شخص ثالث

➤ آر. ای. والتون بیانیه تئوری و عمل را برای مداخله شخص ثالث بیان کرده است که در راستای رفع تعارض متقابل شخصی نوشته شده است.

➤ یکی از ویژگی های اساسی مداخله شخص ثالث رو در رو کردن افراد است، شخص ثالث باید بدانند چه موقع، چگونه و کجا تاکتیک های رویا رو سازی را بکار گیرد.

➤ شخص ثالث باید قدرت تشخیص وضعیتهای تعارضی را داشته باشد.

➤ والتون یک مدل تشخیصی را در مورد تعارض متقابل شخصی بر اساس چهار عنصر مطرح می‌کند:

➤ ۱- موضوعات تعارض

➤ ۲- تجزیه تحلیل شرایط

➤ ۳- اقدامات مرتبط با تعارض مدیران

➤ ۴- پیامدهای تعارض

تعارض فرایندی اثر پذیر از منبع ایجاد آن است.

➤ والتون در این مورد اظهار می کند: بین تعارض احساسی و واقعی تفاوت عمده وجود دارد.

➤ موضوعات واقعی: درگیر تضاد در باب خط مشیها، رویه ها، رقابت بر سر منابع مشابه، تصورات از نقشها و روابط نقش

➤ موضوعات احساسی درگیر احساسات منفی بین طرفین نظیر خشم، سوء ظن، عدم اعتماد، اهانت و...

➤ این تمایز برای مشاور اهمیت دارد از آن جهت که موضوعات واقعی مستلزم رفتارهای معطوف به حل مساله و چانه زنی بین طرفین است در حالی که موضوعات احساسی به بازسازی تصورات و کار از طریق احساسات منفی نیاز دارد.

□ تاکتیکهای مداخله برای شخص ثالث، مرکب از ساختار دهی، رویاروسازی و گفتگو بین طرفین است

□ اجزای رویا رو سازی مولد از نظر والتون

۱. انگیزه مثبت دو طرفه

۲. تعادل و توازن در قدرت وضعی طرفین

۳. همزمان ساختن فعالیتهای رویا رو سازی با هماهنگی طرفین

۴. اعمال روش مناسب برای تعیین اختلاف و اشتراک در گفتگو جداسازی احساسات منفی از احساسات مثبت

۵. ایجاد شرایط گفتگوی آزاد برای هر دو طرف

۶. ایجاد ارتباطات موثر یعنی درک یکدیگر

۷. وجود سطح بهینه ای از تعارض

➤ شخص ثالث، به طور مستقیم یا غیر مستقیم، در تسهیل گفتگوی بین طرفین مداخله می کند:

➤ نمونه هایی از مداخله مستقیم: ۱- مصاحبه با طرفین قبل از جلسه رویا رو سازی

➤ ۲- کمک به تدوین دستور جلسه

➤ ۳- توجه به آهنگ گفتگو

➤ ۴- توجه به آهنگ گفتگو و برقراری تعامل بین طرفین

➤ ۵- برپایی جلسه با حضور طرفین بدون قصد و غرض

➤ ۶- برقراری محدودیتهای زمانی در تعاملات

برنامه های ایجاد تغییر با استفاده از شفاف کردن مواضع سازمان

➤ آئینه سازمان، مجموعه فعالیتهای یک گروه خاص سازمانی که از نمایندگان چندین گروه سازمانی دیگر درمورد برداشتهای آنها نسبت به خود بازخور دریافت می کنند.

➤ این برنامه ایجاد تغییر

➤ ۱- جهت بهبود روابط بین گروهها

➤ ۲- افزایش اثر بخشی کاری بین گروهی طراحی می شود.

➤ این برنامه با مداخله تیم سازی گروهی از آن جهت متفاوت است که در آن سه گروه یا بیشتر درگیر می شوند. نمایندگان گروههای کاری به جای عضویت محض، مشارکت کرده و تمرکز روی ارزیابی واحد میزبان است.

- جریان فعاليتها به اين شرح است : يك واحد سازماني كه با مشكلاتي در ارتباط با ساير واحد ها رو به روست ، از افراد كليدي اين واحد ها در خواست بر پايي جلسه اي جهت دريافت بازخور در مورد اينكه ديده گاه آنها در مورد گروه ميزبان چيست مي دهد مشاور با افراد دعوت شده به جلسه به منظور دريافت اهميت مشكلات و نوع آنها و آماده كردن شركت كنندگان مصاحبه مي كند.
- بعد از مطرح شدن اظهارات مدير گروه ميزبان ، و ايجاد اين جو كه گروه ميزبان واقعا مي خواهد ديده گاه ساير واحد ها را در مورد خودش بداند ، مشاور اطلاعات حاصله از مصاحبه ها را به صورت بازخور به كل گروه باز مي گرداند .
- اين شكل گفتگو به شركت كنندگان دعوت شده اجازه مي دهد تا در مورد واحد ميزبان به شكل طبيعي و غير متناوب صحبت كنند ضمن آنكه اعضاي گروه ميزبان گوش مي دهند و ياد مي گيرند.
- براي پرداختن به مسايل به طور واقعي ، از گروه هاي فرعي ، متشكل از اعضاي گروه ميزبان و شركت كنندگان مدعو در خواست مي شود تا مهمترين تغييراتي كه موجب بهبود اثر بخشي واحد ميزبان مي شود را تعيين نمايند.
- پس از تعيين مشكلات كليدي ، كل گروه جهت تهيه يك فهرست جامع جهت تدوين طرحهاي عملي براي اعمال تغييرات ، گرد هم جمع مي شوند.
- تدوين طرحهاي عملي ، واگذاري وظيفه ها به افراد
- براي ارزيابي پيشرفت و بررسي مجدد مراحل عمل ، يك جلسه پيگيري تاكيد مي شود.

شريك گزيني

- در موقعيتهايي كه دو يا چند سازمان درگير نوعي تعارض مي شوند يك بر نامه ايجاد تغيير كه شريك گزيني ناميده مي شود نوعي مداخله تيم سازي بين گروه و برنامه ريزي استراتژيك است كه هدفش شكل دهی تيم مديريت مشكل يابي / مشكل گشايي مؤثر است .
- اين تيم متشكل از كاركناني از طرفين كه فرهنگ واحدی همراه با يك مجموعه اهداف کوتاه مدت و بلند مدت را براي طرح ايجاد مي كند

فصل ۱۰

دلایل برنامه ايجاد تغيير جامع

۱-جامعيت تغييرات بر حسب ميزان درگيري كل سازمان

۲-عمق تغيير فرهنگي

برنامه های ايجاد تغيير جامع

۱-گردهمائي عمومي

۲-همایشهای جستجوی آینده

۳-جلسه رويارويي بك هارد

۴-فعاليتهاي مديريت استراتژيك

۵-بررسي بازخور

۶-شبكة تحول سازمان

۷-تجزيه و تحليل فرهنگي شاين

گردهمائي عمومي

يك نوع جلسه تيمسازي و برنامه ريزي براي آینده است .

جلسه رويارويي بك هارد و همایش های جستجوی آینده دو نمونه از برنامه های گردهمائي عمومي است.

روش گردهمائي همه عواملان كليدي سابقه اي طولاني و خوب دارد كه عبارتست از هنر و علم برنامه ريزي همایش و برگزار ي جلسات

گردهم آوردن افرادی که با هم نوعی وابستگی متقابل دارند جهت کار بر روی موضوعاتی که به نفع طرفین است نتایج خوبی در پی خواهد داشت.

گردهمایی همه عوامل کلیدی

عوامل کلیدی مجموعه‌ای از مدیران همه حوزه‌های وظیفه‌ای، نمایندگان مدیر عامل، مجموعه ترکیبی از کارکنان همه سطوح، نمایندگان عرضه‌کننده و مشتری و مدیران عامل بخش‌های خدمات اجتماعی در جامعه را شامل می‌شود.

همایش‌های جستجوی آینده

لیبت ولیندامن معتقد بودند زمانی که افراد، اقدامات فعلی خود را بر اساس جهت آنچه در آینده مطلوب است برنامه‌ریزی می‌کنند نیرو، اشتیاق، بهینه‌سازی و تعهد خود را تکامل می‌بخشند.

همایش جستجوی آینده نوعی کنکاش محیطی مشارکتی و نوعی تصویر مشترک از وضعیت آینده سازمان است. در کنکاش محیطی شرکت کنندگان در همایش "شبکه فشارهای خارجی را بر سازمانشان تشریح می‌کنند" و "همچنین تصویر آینده سازمانشان را ترسیم می‌کنند"

مراحل همایش‌های جستجوی آینده

مرحله ۱: تشکیل جلسه مشاوران و مدیران همایش در کمیته داوطلبانه از ۴ الی ۶ نفر برای برنامه‌ریزی جنبه‌های متعدد از جمله کسانی که باید دعوت شوند، تاریخ، مکان و وظیفه گروه

مرحله ۲: دعوت از ۵۰ الی ۶۰ نفر با توجه به ماهیت موضوع مورد توجه کل سیستم. افراد از همه حوزه‌های وظیفه‌ای، سطوح سازمانی و گروه‌های سنی و تنوع نژادی انتخاب شوند.

مرحله ۳: شرکت کنندگان پشت میزهای ۶ الی ۸ نفری می‌نشینند و با خودکار رنگی و سبایه نقاشی در اختیار آنها قرار می‌گیرد با توجه به موضوع همایش وظیفه هر گروه تعیین می‌شود. همه ایده‌ها دارای ارزش است و توافق ضرورت ندارد

ادامه مراحل همایش‌های جستجوی آینده

مرحله ۴: همایش ۴ یا ۵ بخش دارد و هر کدام نصف روز طول می‌کشد:

الف- پایگاه اطلاعاتی ایجاد می‌شود.

ب- با هم به آن نگاه می‌کنند.

ج- آنچه را می‌یابند تعبیر و تفسیر می‌کنند.

د- نتایج را برای اقدامات عملی استخراج می‌کنند.

ادامه مراحل همایش‌های جستجوی آینده

مرحله ۵: (ایجاد پایگاه اطلاعاتی) اولین فعالیت تمرکز بر گذشته است. از افراد خواسته می‌شود در مورد حوادث و رویدادهای گذشته (سه دهه گذشته) از چشم‌انداز سه گانه (خود، شرکت یا صنعت و جامعه) به یاد آورند ارائه دهند و روی کاغذ ثبت کنند و روی دیوار نصب می‌شود.

مرحله ۶: از گروه‌ها خواسته می‌شود تا روی یکی از موضوعات به تجزیه و تحلیل بپردازد و الگوهای استخراج کنند سپس هر گروه به کل گروه‌های حاضر گزارش می‌دهد و یک مشاور روندها را یادداشت می‌کند آنگاه کل افراد روندهای خوب و بد و جهت آنها بحث و بررسی می‌کنند.

ادامه مراحل همایش‌های جستجوی آینده

مرحله ۷: تمرکز بر عوامل فعلی اعم از خارجی و داخلی که آینده سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد. در ارتباط با محیط خارجی از شرکت کنندگان خواسته می‌شود تا بریده‌های روزنامه یا مجله که حوادثی را تشریح می‌کند که به‌زعم آنها بر آینده سازمان تاثیرگذار است را بین گروه خود تقسیم کنند و نشان دهند چرا فکر می‌کنند که مورد مطرح شده دارای اهمیت است. هر گروه از فهرستی که ارائه می‌شود اولویتها را انتخاب می‌کند.

ادامه مراحل همایش‌های جستجوی آینده

- ▶ مرحله ۸ : تمرکز بر آینده : سناریو آینده ترجیحی خود را در ۵ سال آتی به تصویر بکشند.
- ▶ مرحله ۹ : اقدامات عملی : فهرست اقدامات عملی برای خود ، واحد و کل سازمان ارائه نمایند. اعضای مدیریت عالی پیشنهادهایی ارائه شده را اولویت‌بندی می‌کنند و اقدامات عملی را تدوین نموده سپس طرح‌های عملی برای کل سازمان را ارائه می‌دهند.
- ▶ مرحله ۱۰ : پایان همایش: به صورت اختیاری توافق می‌کنند تا در مورد مسائل مطروحه ، ارتباط با دیگران ، انجام اقدامات عملی گزارش مستند تهیه کنند.

جلسه رویارویی بک هارد

جلسه رویارویی ، جلسه ای است یک روزه، متشکل از کل اعضای مدیریت یک سازمان، که در آن مدیران، تصویری از سلامتی سازمان خود را به دست می‌آورند.

مدیریت اطلاعاتی در مورد مسائل و مشکلات عمده جمع‌آوری می‌کند علل مورد نظر را تجزیه و تحلیل می‌کند طرح‌های عملی برای رفع مشکلات ارائه می‌دهد

راحتی است سریع، ساده و معتبر

مراحل جلسه رویارویی بک هارد

مرحله ۱ : ایجاد جو رویارویی (۴۵ تا ۶۰ دقیقه) مدیر عالی اهداف جلسه را تشریح می‌کند ذکر ضرورت بحث آزاد و باز پیرامون مشکلات و اینکه هیچ‌کس بابت آنچه می‌گوید تنبیه نمی‌شود.

مرحله ۲: جمع‌آوری اطلاعات (۶۰ دقیقه) گروه‌های ۷ الی ۸ نفری با ترکیبی نامتجانس یعنی افراد از حوزه‌های مختلف و ایستگاه‌های تیمی متفاوت ایجاد می‌شود. تنها قانون حاکم این است که روسا و زیردستان در بک گروه نباشند.

ادامه مراحل جلسه رویارویی بک هارد

وظایف گروه‌ها :

اندیشه در مورد نیازها و اهداف و تفکر به‌عنوان فرد علاقه‌مند به سازمان

موانع ضد انگیزش و خط‌مشی‌های ضعیف و اهداف مبهم را شناسایی کنید

چه شرایطی می‌تواند سازمان را اثربخش‌تر و زندگی در سازمان را بهتر سازد.

مرحله ۳- توزیع اطلاعات: هر گروه کوچک یافته‌های خود را به کل گزارش می‌دهد. و معمولاً به وسیله رهبر جلسه به چند مقوله اصلی محدودتر می‌شود: نوع مشکل (مانند مشکلات ارتباطات)، نوع رابطه (رابطه با مدیریت عالی)، یا نوع حوزه (مانند مشکلات درون دایره حسابداری)

ادامه مراحل جلسه رویارویی بک هارد

۴- اولویت‌بندی و برنامه‌ریزی برای اقدامات عملی (یک ساعت و پانزده): در این مرحله اقدامات زیر را انجام می‌دهند:

الف- شناسایی مشکلات، تعیین اولویتها و ارائه گام‌های عملی

ب- شناسایی مشکلات دارای اولویت بالا

ج- مشخص کردن نحوه ارائه نتایج جلسه به زیردستان

مرحله ۵: پیگیری فوری از جانب تیم عالی (۱ تا ۳ ساعت): پس از طراحی گام‌های عملی، طرح‌های اقدامات پیگیری به افراد دیگر مدیریت نیز ظرف چند روز ابلاغ می‌شود.

۶- بررسی میزان پیشرفت کار: چهار تا شش هفته بعد یک جلسه پیگیری مرکب از مدیریت عالی تشکیل شده و پیشرفت کارها را بررسی می‌کند.

فعالیت‌های مدیریت استراتژیک:

بسیاری از برنامه‌های تحول سازمان در راستای نتایج کاری داخلی سازمان جهت داده می‌شوند. مانند بررسی بازخور، حل تعارض یا تیم سازی.

تاکید بر مسائل داخلی سازمان باید با بررسی و توجه به محیط خارجی صورت گیرد تا بهترین نتیجه حاصل شود.

تحول سازمان باید تغییر برون گرا در راستای تجزیه و تحلیل محیطی و برنامه ریزی استراتژیک، برای حصول اطمینان از اینکه سازمان همگام با محیط خود در حرکت است تدوین نماید.

فعالیت‌های مدیریت استراتژیک

► فرایند مدیریت استراتژیک از نظر شندل و هافر از شش گام زیر تشکیل شده است:

۱. تدوین هدف اصلی: به معنای تعریف رسالت و هدف بلند مدت سازمان است.
۲. تجزیه و تحلیل محیطی: ارزیابی محدودیتها و فرصتهای محیطی هم محیط فعلی و هم محیط آتی. محیط فعلی می تواند به طور مستقیم نظارت شود و محدودیتها و فرصتهای محیط آتی باید پیش بینی شود.
۳. تنظیم استراتژی
۴. ارزیابی استراتژی موجود و انتخاب آن
۵. اجرای استراتژی: مدیران عالی و تصمیم گیرندگان کلیدی در سازمان مسئولیت فرایند مدیریت استراتژیک را بر عهده دارند.
۶. کنترل استراتژی

فن چارلز ای. سامردر جهت فعالیتهای برنامه ریزی استراتژیک در درون سازمانها

► این شیوه براساس چهار پرسش است:

۱. استراتژی فعلی شما چیست؟
۲. فرصتها و محدودیتهای استراتژی کدامند؟ محیط خارجی
۳. برای رفع این محدودیتها و بهره‌گیری از فرصتها، نقاط ضعف و قوت شما کدام است؟ محیط داخلی
۴. برای بهره‌گیری از محدودیتها و بهینه‌کردن نقاط قوت چه نوع خط مشی در آینده اختیار نمود؟

فن توماس راجرز

► راجرز قلمروهای محیطی را به چهار دسته تقسیم کرده است:

۱. عرضه‌کنندگان

۲. مشتریان

۳. رقبا

۴. قوانین و مقررات

مراحل فن توماس راجرز

► تدوین بیانیه رسالت

► تجزیه و تحلیل قلمروهای مختلف

۱- تعیین قلمروها

۲- تعیین خواسته‌های آتی و واکنشهای آتی سازمان

۳- تعیین خواسته‌های قلمرو ایده‌آل و مطلوب واکنشهای ایده‌آل نسبت به این خواسته‌ها

۴- برنامه‌ریزی و اجرای اقدامات عملی

برنامه‌ریزی سیستمهای باز

فنی است که به وسیله چارلز کرون، جی. کا. جریارام و دیگران برای ارزیابی به روشی سیستماتیک و اصولی ابداع شد.

تیم مدیریت عالی چهار سناریو را تدوین می‌کند:

سناریو فعلی: شرحی از خواسته‌ها و انتظارات قلمروهای محیطی، گروه‌ها و گروه‌های فرعی همراه با پاسخ فعلی سازمان

سناریو واقع‌بینانه آینده: خواسته‌های آتی و الگوی واکنش به آن (در اینجا حوادث نامطلوب مانع‌زا را بزرگ و برجسته می‌سازند.)

سناریو آرمانی از آینده و اقدامات عملی برای رسیدن به آینده مطلوب

سپس این اقدامات مورد نیاز از جهت امکان انجام و از نظر هزینه‌ها تجزیه و تحلیل می‌شوند.

بنابر این برنامه کمک می‌کند تا از حال به آینده، و از آنچه که هست به آنچه که باشد مروری مجدد نمایند.

برنامه‌ریزی استراتژیک هفت مرحله‌ای بک‌هارد و هاریس

این رویکرد فرض می‌کند سازمانها سیستمهای بازند که باید به خواسته‌های چندگانه، از جانب منابعی چندگانه واکنش نشان دهند.

تعیین رسالت اصلی (دلیل وجودی سازمان)

ترسیم سیستم فعلی تقاضا (چه گروه‌ها و سازمانهایی، چه خواسته‌هایی را تحمیل می‌کنند)

ترسیم سیستم فعلی واکنش (در سازمان برای پاسخ به خواسته‌های فعلی چه کاری انجام می‌شود)

پیش‌بینی تقاضای سیستم برای سه الی چهار سال آینده

شکافها و اختلافهایی که باید تصحیح شوند

برنامه‌ریزی اقدامات ضروری برای تحقق وضعیت مطلوب

امکان‌پذیری طرح، هزینه و اثربخشی و تبعات عمده و غیر عمده طرح‌های عملی

مدل عملکرد سازمان مدل دیوید هانا

دو مدل برنامه‌ریزی استراتژیک در طراحی سازمانها برای عملکرد بالا ارائه شده است: وی نخستین مدل را مدل عملکرد سازمان می‌نامد.

موارد کاربرد دو مورد هستند:

۱- بررسی اینکه چرا نتایج سازمان چنین هستند و بهتر از این نیستند

۲- برای طراحی تغییراتی که منجر به بهبود نتایج می‌شوند مفید و سودمند است

► ۵ متغیر کلیدی تاثیر گذار بر عملکرد سازمان عبارت است از:

۱. وضعیت کسب و کار

۲. نتایج و ماحصل کسب و کار

۳. استراتژی کسب و کار

۴. عناصر طرح سازمان

۵. فرهنگ

هانا مدل دوم خود را رویکرد بیرونی-درونی: طراحی سیستمهای کاملاً باز می‌ماند. بیشتر افراد درگیر در طراحی سازمان دارای عملکرد بالا روی ترکیبی از تئوری سیستمهای اجتماعی-فنی و برنامه‌ریزی سیستمهای باز تکیه دارند به نظر هانا آنها اغلب بر درون سازمان توجه دارند و بر درون متمرکزند. رویکرد بیرونی-درونی فرایند طراحی مجدد را با کنکاش محیطی آغاز می‌کند و چنین کنکاشی را مستمراً ادامه می‌دهد. این مدل مدیریت استراتژیک ارزشمندی برای کارگزاران تحول سازمان است.

پل بالر فعالیت‌های عمده شش‌گانه‌ای که موجب ترکیب بهتر تحول سازمان با مدیریت استراتژیک می‌شود را شامل موارد زیر می‌داند:

۱- ارزیابی و تعیین وضعیت آمادگی سازمان برای تغییر استراتژیک

۲- فرایند برنامه ریزی استراتژیک

۳- اجرای برنامه استراتژیک

۴- ایجاد شرایطی برای ادغام و تملک موفق

۵- مدیریت افول سازمانی

۶- تکامل مهارتهای رهبری

بررسی بازخور

- نوعی برنامه ایجاد تغییر

- متکی بر فرآیند جمع آوری سیستماتیک داده ها در مورد سیستم و بازخور داده ها به افراد و گروهها در همه سطوح سازمان ، برای تجزیه و تحلیل، تعبیر، تفسیر آنها و طراحی گامهای عملی بر اساس آنها است.

این فعالیتها که دارای دو عنصر عمده هستند یکی استفاده از جوسنجی یا نگرش سنجی و دیگری استفاده از کارگاههای بازخور می باشد شرایط زیر برای مفید بودن بررسی بازخور لازم است:

۱- مشارکت اعضای سلسله مراتب بالای سازمان در برنامه ریزی مقدماتی

۲- جمع آوری داده های اطلاعاتی از همه اعضای سازمان

۳- برگرداندن داده ها به تیم راهبردی اجرایی و بعد به سلسله مراتب در تیم های وظیفه ای (زنجیره تلفیقی اطلاعات)

۴- تشکیل جلسه ما فوق با زیر دستانش ، کمک زیر دستان در تعبیر و تفسیر داده ها و تدوین برنامه برای تغییر

۵- حضور مشاور برای کمک به مافوق در جلسات بعنوان شخص مرجع

تجارب نشان می دهد که کارگاههای بازخور با بسیاری از ویژگیهای جلسات تیم سازی سازگاری دارد ولی در رابطه با موضوعات متقابل شخصی احتمالاً کمتر کاربرد دارد.

فرانک نف معتقد است برای اینکه تحول در سازمان رخ دهد ۳ چیز باید حادث شود:

۱- گروه کاری باید داده های حاصله از پیمایش را معتبر بدانند.

۲- باید مسئولیت حل مشکلات تعیین شده را بپذیرد.

۳- گروه کاری باید خود را به حل مشکلات متعدد سازد شروع به حل مشکلات نماید.

عقلایی بودن بررسی بازخور از نظر باورس و فرانکلین

- دو فرض اساسی:

۱- اعضا را بعنوان افراد عقلایی و پردازنده اطلاعات در نظر می گیرد.

- تفاوت بین برداشت قبلی و کنونی فرد ----> منابع انگیزش

- اطلاعات جدید منجر به -----> برداشت جدید که ممکن است -----> در تعارض با برداشت قبلی باشد

۲- فرض اساسی دیگر -----> رفتار هدف جو و هدف گهاست

فرآیند هدف گرایی

۴ عنصر دخیل هستند:

- یک مدل: تصویر ذهنی از واقعیت و روابط علت و معلولی بین پدیده ها

- یک هدف: نتایج مورد انتظار

- یک فعالیت: اقدامات جهت تحقق اهداف

- بازخور

ویژگی برنامه بازخور مثبت:

۱- جامع تر است و نتایج مثبتی دارد

۲- یک برنامه جامع است که از نظر هزینه اثربخش است.

سیستم های ۱-۴ لیکرت

- بررسی بازخور مبتنی بر یک طرح مفهومی و یک مجموعه منسجم از معیار های سنجش است که لیکرت آن را سیستم ۱-۴ نامید.

- این طبقه بندی مدیریتی تا اندازه زیادی بر معیار های مربوط به رهبری، جو سازمانی و رضایت مندی شغلی استوار است.

- با استفاده از یک پرسشنامه ۱۵۰ سوالی (پیمایش سازمان)

در یافت سازمانها به هم متفاوتند.

انواع سیستم ها

سیستم ۱ = آمرانه سازمان مدار

۱- هدفگذاری، کنترل و تصمیم گیری توسط بالای هرم سازمانی

۲- عدم اعتماد یا اندک به زیر دستان

۳- عدم مشارکت زیردستان در تصمیم گیری

۴- استفاده از تهدید یا ارباب

۵- ارتباطات از بالا به پائین

۶- عدم اعتماد، خصومت و عدم رضایتمندی در حد وسیع

۷- مقاومت وسیع در قبال فرامین رسمی

۸- فقدان کار تیمی و انگیزش پائین در سطوح میانی و پائین هرم

سیستم ۴ = مشارکتی

سیستم ۲ = آمرانه خیر خواهانه مشارکتی تر نسبت به سیستم یک

۱- کنترل، جهت دهی و تصمیم گیری در بالای سازمان تا حدود زیادی متمرکز است

۲- تفویض اختیار نسبتاً کمی در تصمیم گیری

۳- دریافت نظرات افراد، ایده های زیردستان و مشورت با آنان

۴- ارتباطات رو به پائین و تا حدودی ارتباطات مورب

۵- کنترل ارتباطات رو به بالا از جانب سرپرستان

۶- اعتماد اندک به زیر دستان و استفاده تا حدی از تنبیه و تهدید

۷- وجود خصومت قابل ملاحظه در کنار نگرشهای مساعد

۸- رضایتمندی اندک و مقاومت پنهان نسبت به تصمیم گیری

۹- سطح انگیزش نسبتاً پائین

سیستم ۳ = مشاوره ای

- ۱- تعیین سیاست های کلی سازمان در راس سازمان
- ۲- تفویض اختیار اساسی در تصمیم گیری در رده های پائین
- ۳- تعیین اهداف در راس سازمان بعد از مشورت
- ۴- دریافت ایده های زیر دستان و مشورت با آنان در تصمیمات مرتبط با کارشان
- ۵- اعتماد قابل توجهی نسبت به زیردستان
- ۶- ارتباطات رو به بالا و پائین بدون تحریف و تشویق ارتباطات مورب
- ۷- استفاده از مشارکت و پاداشهای مالی به عنوان عامل انگیزش
- ۸- خصومت اندک و نگرشهای مساعد
- ۹- مقاومت اندک و کار تیمی در حد متوسط

سیستم ۴ = مشارکتی

- ۱- مبتنی بر فرایند گروهی
- ۲- تعیین اهداف از طریق مشارکت اعضای سازمان
- ۳- تسهیل تعامل گروهی
- ۴- دریافت ایده های زیردستان در اغلب موارد
- ۵- اعتماد بالایی به زیر دستان
- ۶- جریان ارتباطات رو به پائین، بالا و مورب و تحریف اندک
- ۷- عدم استفاده از ترس و اجبار
- ۸- نگرشها به طور کلی در سطح کاملاً مساعدی هستند
- ۹- احساس مسئولیت و فقدان مقاومت منفی و کار تیمی در سراسر سازمان

نتیجه از این سیستمها:

- ۱- ارتباطات سود آوری و روابط کاری عالی (یعنی سیستمهای مشاوره ای و مشارکتی)
- ۲- انتظار در مورد اینکه سازمانها به منظور سودآوری بیشتر به سمت سیستمهای ۳ و ۴ حرکت کنند.

شبکه تحول سازمان

یک برنامه توسعه سازمان جامع و اصولی که توسط رابیت آربلیک و جین اس. موتن طراحی شد شبکه تحول سازمان است.

در یک برنامه شش مرحله ای در مدت زمان تقریباً ۳ تا ۵ سال یک سازمان می تواند به طور اصولی از مرحله بررسی رفتار و سبک مدیریتی به تدوین و اجرای یک مدل جامع استراتژیک آرماتی حرکت کند.

اساس برنامه شبکه تحول سازمان مفاهیم روشهای شبکه مدیریت است که در دوبره توجه به افراد و توجه به کار از ۱ تا ۹ رتبه بندی می شود مدیرانی اثربخش هستند که در هر دو بعد نمره بالا ۹-۹ را دریافت کرده باشند که به صورت زیر توصیف شده است:

۱- انجام کار از طریق افراد متعهد ۲- وابستگی متقابل از طریق یک نفع مشترک ۳- منجر به روابط مبتنی بر اعتماد و احترام می شود.

مراحل شش گانه برنامه شبکه تحول

مرحله مقدماتی

اقداماتی که در این مرحله صورت می‌گیرد به شرح زیر است:

الف-آموزش مهارت شبکه

ب-مهارتهای عملی تیمی

ج-مهارتهای نقادی و مشکل‌گشایی

د-کار با مهارتهای ارتباطی بهبود یافته

و-یادگیری در مورد تجزیه و تحلیل فرهنگ

ه-نقد عملکرد فرد، تیم

۱- مرحله ۱: شبکه مدیریت

۲- مرحله ۲: توسعه کار تیمی

۳- مرحله ۳: توسعه روابط بین گروهی

۴- مرحله ۴: تدوین مدل ایده آل استراتژیک

۵- مرحله ۵: اجرای مدل استراتژیک آرمانی

۶- مرحله ۶: نوآدی سیستماتیک

ویژگی تجزیه و تحلیل فرهنگی

۱- پیچیده بودن این برنامه

۲- عمقی بودن این برنامه

۳- امکان عدم اجرا توسط هر مشاور

سوالات ضروری در تجزیه و تحلیل فرهنگی

۱- چرا و برای چه

۲- و با آن به کجای رسیم؟

تجزیه و تحلیل فرهنگی (مراحل)

- تدوین هدف

- بحث در مورد مفهوم فرهنگ برای تعیین پیش فرضها و باور ها

- ارائه تفاوت بین ارزشهای اعتقادی و ساخت بشر و باور های اساسی

- در یافت سلسله مفروضاتی که مورد قبول یا رد اعضا هستند.

- گروه بندی شرکت کنندگان به گروههای کوچکتر برای تعیین مجدد باورها(باور هایی که ما را در تحقق هدفمان کمک می کنند و باور هایی که ما را با مانع مواجه می کنند.

- گزارش به گروه اصلی و تعیین راه اجرایی مناسب برای تغییر به کمک مشاور

- کمک مشاور (تمرکز بر روی بخش های سود مند فرهنگ و بخش هایی که باید تغییر کند).

تحول بین سازمانی

توسط توماس کامینگز ارائه شد که عبارت از سیستمهای بین سازمانی که مرکب از ۱- هم پیمانان تجاری ۲- کنسرسیوم ۳- اتحادیه های شبکه ای هستند که به دلایل زیر صورت می گیرد:

۱- هماهنگی خدمات جهت ارائه به عموم

۲- انجام کارهای تحقیق و توسعه مشترک

۳- مبادله تکنولوژی

۴- دسترسی به بازارهای جهانی

که دارای ویژگی های زیر است:

۱- حلقه های ارتباطی بین اعضا بطور غیر مستقیم یا پیوند منعطف

۲- توزیع قدرت و رهبری بجای سلسله مراتب

۳- تعهد نسبت به همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل

تحول بین سازمانی(مراحل)

۱- توانایی ها و ظرفیت های بالقوه اعضا تعیین می شود.

۲- سازمانهای عضو دعوت می شوند.

۳- سیستم تحول بین سازمانی سازماندهی می شود.

ویژگی کارگزار تحول در این مرحله

۱- ایفای نقش فعالتر

۲- بیطرف

۳- عدم وابستگی به سازمان خاصی