



مدیریت تحول

دوره MBA

* آشنایی با حوزه های تحول سازمان

* مدیریت فرایند تحول

* استراتژی های سطح خرد و سطح کلان

* تیم سازی و تغییر در تیم ها

* مقدمه ای بر بی نظمی و آشوب در مدیریت

* کنفرانس ترسیم آینده - رویکردی نوین



جلسه اول

آشنایی با حوزه های تحول سازمان

www.sadaghianifar.com



فرضیاتی که در گذشته زمینه هدایت و یا رهبری سازمانها را فراهم می ساخت:

۱- آنها می توانستند سرنوشتشان را خودشان تعیین کنند.

۲- آنها می توانستند در محیطی نسبتاً پایدار و قابل پیش بینی فعالیت نمایند.

ضروریات انجام تغییرات در سازمانها

تجدید نظر مدیران در رفتار و الویت های کاری خود

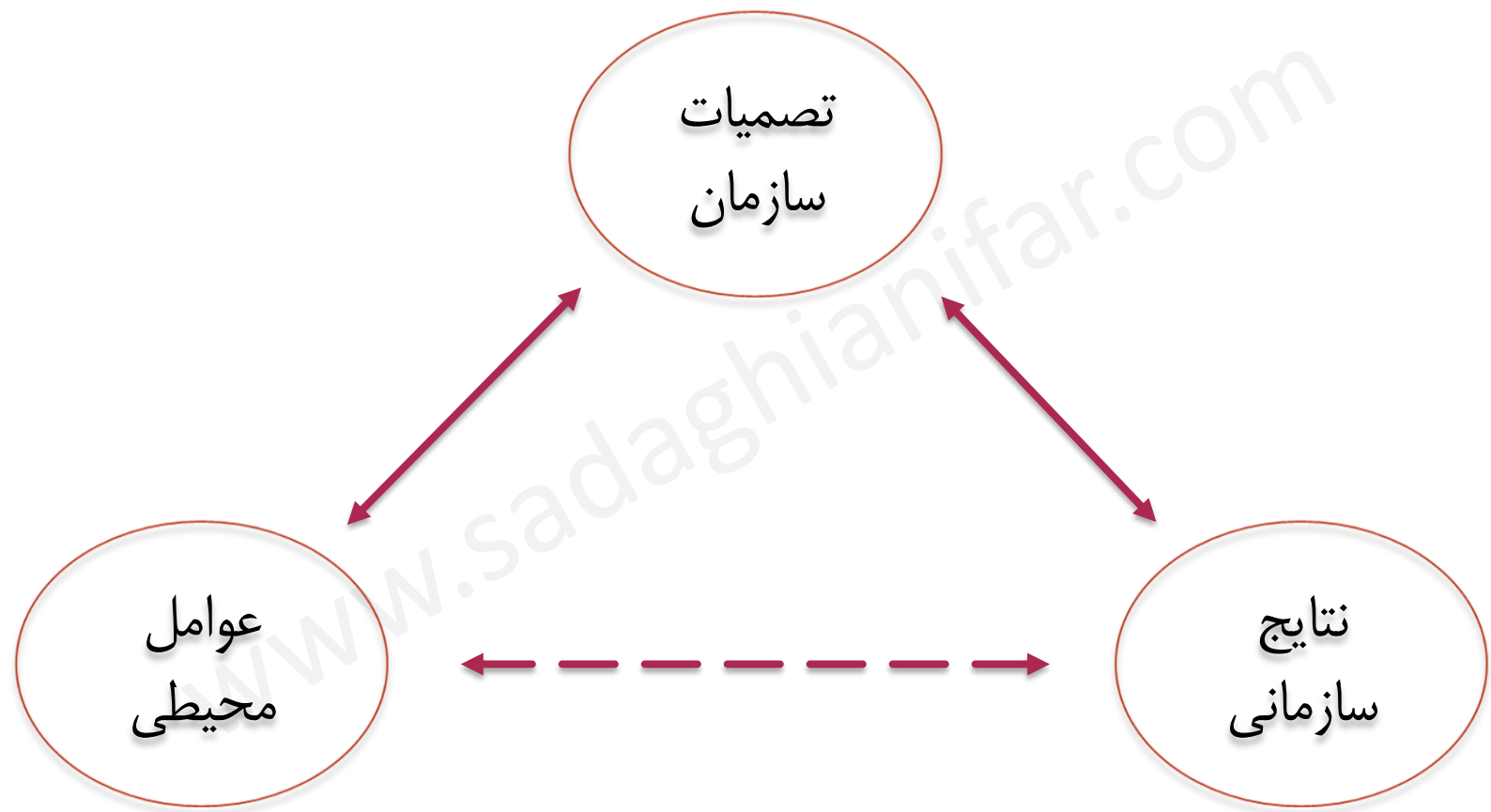
تجدید نظر در ساختار سازمان بر اساس یادگیری، ابتکار عمل، واکنش سریع و انطباق

کاهش حضور مستقیم رهبران در امور روزمره سازمان

تمرکز بر شناخت آینده و ایجاد ساختارهای نوین برای هدایت سازمان بسمت آینده



الگوی تغییرات بنیادی





لزوم به پیشوازِ تغییرات رفتن و اجرای تغییرات برنامه ریزی شده

* آگاهی های کلی از محیط

* فعالیت مستمر در طول زمان

* دارا بودن رویکردی اصولی و واقع بینانه

* وجود دانش درمورد پویایی های سازمانی، عوامل ایجاد پویایی و چگونگی تغییر آنها

ماحصل این علوم ، تحول سازمانی است ، که برای بهبود سازگاری و تطبیق بین افراد و سازمان ؛ سازمان و محیط و عناصر و اجزای داخل سازمان مانند استراتژی ، ساختار و فرایندها رهنمودهایی ارائه می دهد.



تحول سازمان

فرایندی است برنامه ریزی شده، اصولی و نظام مند، که با بهره گیری از ارزش ها و اصول علم رفتاری کاربردی در سازمانها، در پی افزایش اثربخشی فردی و سازمانی است.

گرایش و جهت گیری کار بر اقدامات عملی و قابل اندازه گیری است. یعنی وقتی اقدامات صورت گرفت، باید نتایج مطلوب مورد نظر بعنوان پیامد فعالیت های برنامه ریزی شده تحقق یابند. هدف اصلی، انسان و فرایندهای اجتماعی درون سازمانهاست، یعنی جنبه انسانی سازمانها مطمح نظر قرار میگیرند.



اهداف عمده برنامه های تحول سازمان

۱- بهبود کارکرد افراد، گروه ها و سازمان

۲- انتقال روش ها و مهارت های ضروری بطوری که اعضای سازمان را قادر سازد کارکرد خود را بر اساس آنها پیوسته بهبود دهند.



دلایل عمده نیاز به تغییر و تحول سازمانی

- * روحیه ضعیف
- * بهره‌وری پایین
- * کیفیت نامطلوب کالاها و خدمات از دید مشتری
- * تعارض بین افراد و گروه‌ها
- * اهداف بلند مدت و کوتاه مدت نامشخص
- * رهبری نامناسب
- * عملکرد گروهی ضعیف
- * ساختار سازمانی نامناسب
- * طراحی ضعیف وظایف
- * کم توجهی به خواسته‌های محیطی
- * روابط ضعیف با مشتری
- * تعارض بین اهداف واحد‌ها



رابطه میان تغییر و تحول سازمان، خصوصیات تغییر

تغییر میتواند با قصد قبلی (برنامه ریزی شده) یا تصادفی (غیربرنامه ریزی شده) صورت گیرد.

میزان تغییر میتواند کم یا زیاد بوده و برحسب گستردگی و وسعت، بر عناصر متعدد یا محدودی از سازمان اثر گذارد.

تغییر می تواند سریع، ناگهانی و به یکباره، یا بطئی و آهسته و تدریجی محقق شود.

وضعیت جدید ناشی از تغییر میتواند ماهیتی کاملا متفاوت از حالت سابق داشته باشد (تغییر بنیادی) یا وضعیت جدید می تواند دارای همان ماهیت اولیه همراه با شکل و ویژگی های جدیدی باشد (تغییر تدریجی).



تشخیص، اقدام



رابطه میان تغییر و تحول سازمان، خصوصیات تحول

احساس مشکلی که باید حل شود یا خطایی که باید اصلاح شود

تعیین و برآورد بستر و شرایط برای آنچه که اتفاق میافتد

برنامه ریزی و مبادرت به اقداماتی برای تغییر شرایط مسئله ساز

ارزیابی اثرات اقدامات انجام شده

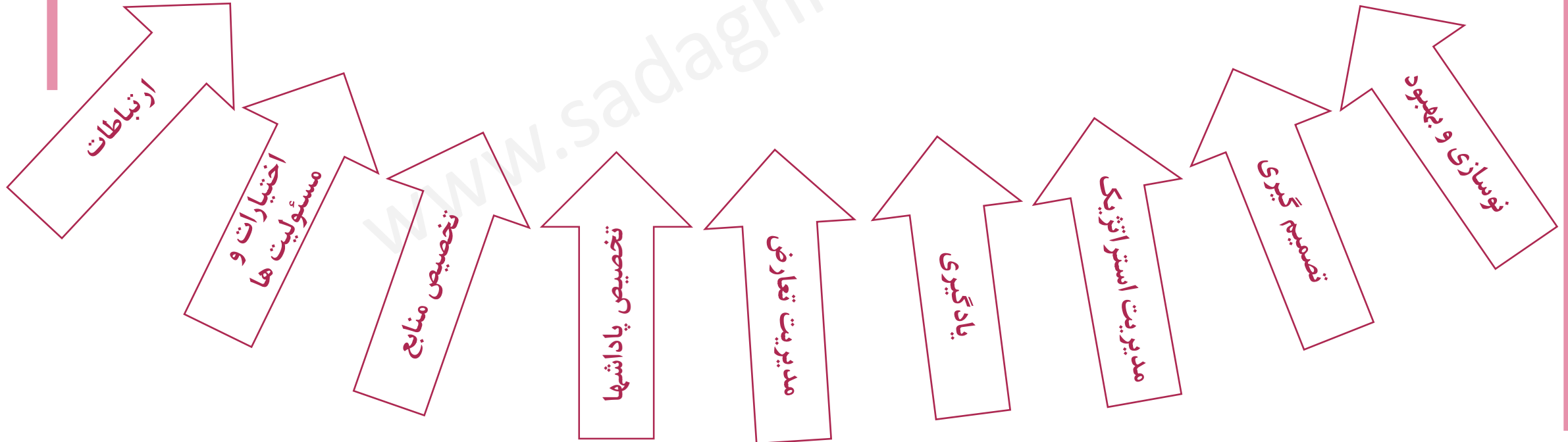
انجام تعدیلات لازم در صورت ضرورت و تکرار این فرایند



تشخیص، اقدام، تشخیص مجدد، اقدام مجدد



مدیریت فرایند تکراری تحول سازمانی





ویژگی های اساسی تحول سازمانی

- * کلیه ابعاد سازمانی را دربرگیرد.
- * با داشتن دید روشن از وظایف ، فرایندها را پوشش دهد.
- * مداواکننده و پاسخگوی تغییرات باشد.
- * قابلیت تکرار و بروزرسانی و توسعه و بهبود داشته باشد.
- * قدرت تشخیص سازمانی را افزایش دهد.
- * دارای برنامه های تغییر فناوری - ساختار باشد.
- * دارای نگرش سیستمی باشد.



جلسه دوم

مدیریت فرآیند تحول

www.sadaghianifar.com



سه عنصر اساسی همه برنامه های تحول سازمانی:

* تشخیص

گردآوری پیوسته اطلاعات درمورد کل سیستم، واحدهای فرعی، فرایندهای سیستم، فرهنگ و سایر محورهای موردنظر

* اقدام عملی

همه فعالیت ها و برنامه های تغییر طراحی شده برای بهبود کارکرد سازمان

* مدیریت برنامه

فعالیت های طراحی شده برای حصول اطمینان از موفقیت برنامه؛ نظیر استراتژی ها و برنامه های نظارت بر رویدادها



فرایند تحول سازمان در قالب سه عنصر تشخیص ، اقدام و مدیریت





ساختارهای فرعی و زیرسیستم های شناخت

کل واحد و یکپارچه

ترکیب مدیران ارشد و میانی، هیات مدیره، گروه ها و تیم های اجرایی

مدیریت واحد و زیردستان، تیم های عملیاتی ثابت

مسئولیت های مشترک بین دو یا چند واحد همگن
(تولید و نگهداری / تولید و انبار / فروش و توزیع)

همکاران وابسته بهم، حلقه های ارتباطی

افراد در نقش های سازمانی

مدیران، سرپرستان، حسابداران

کل سازمان

زیرسیستم های پیچیده و نامتجانس

زیرسیستم های ساده و متجانس

زیرسیستم های واسطه ای و بین گروهی

مجموعه های دو یا چند نفری

افراد

نقش ها



فرایندهای موجود و جاری در سازمان

الگوها ، سبک ها و جریان های ارتباطی

هدف گذاری های سازمانی

روش های تصمیم گیری و برنامه ریزی

مدیریت تعارض و روابط بین گروه ها

سلسله مراتب سازمانی

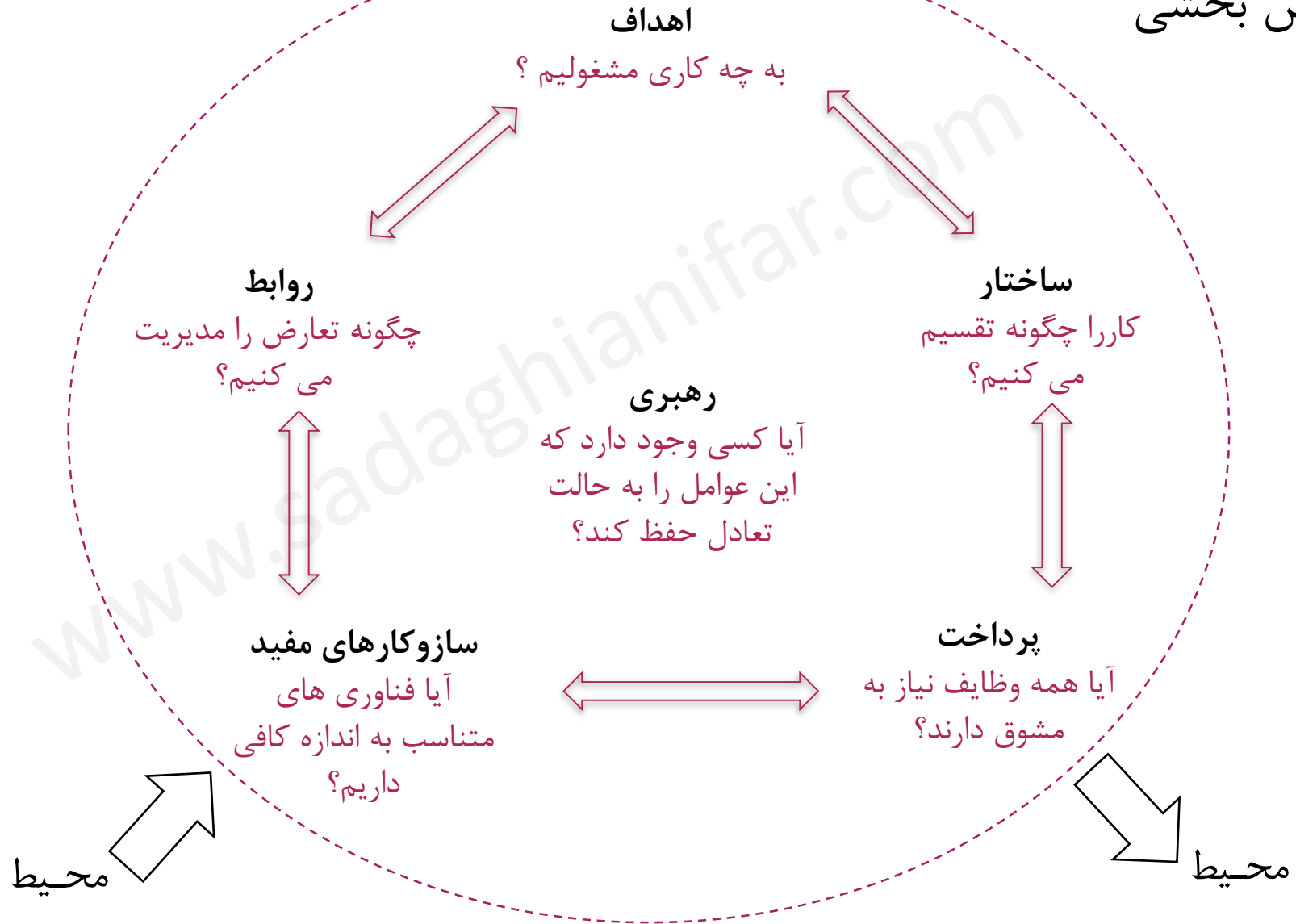
فناوری و سیستم های کاری

مدیریت استراتژیک

یادگیری سازمانی



مدل شش بخشی





مراحل برنامه های تحول سازمان:

- ۱- ورود
بررسی وضعیتی که متقاضی تغییر را ترغیب به ورود به موضوع کرده است
- ۲- توافق
تعیین و توافق بر انتظارات متقاضیان و ذینفعان تغییر از نظر زمان ، هزینه و منابع
- ۳- تشخیص
واقعیت یابی و بررسی وضعیت موجود: جمع آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن
- ۴- بازخورد
برگشت اطلاعات تحلیل شده به سیستم متقاضی تحول و صحه سازی آنها
- ۵- برنامه ریزی تغییر
تعیین اقدامات عملی مورد نیاز بر اساس اطلاعات کسب شده و انتخاب بهترین ها
- ۶- ایجاد تغییر
مجموعه ای از اقدامات طراحی شده برای اصلاح مشکلات یا بهره برداری از فرصت ها
- ۷- ارزیابی
بررسی اثرات و پیامدهای برنامه (های) اجرا شده و تعیین میزان موفقیت یا انحراف آنها



مدل ایجاد ساختارهای موازی

مرحله ۱: تعریف اولیه از هدف یا حیطة عمل

مرحله ۲: تشکیل یک تیم ارشادی یا راهبری

۱-۲: بررسی مجدد نیاز به تغییر

۲-۲: ایجاد تصویری از آینده سازمان در صورت تحقق پدیده تغییر

۲-۳: تعیین مرزها، راهبردها، انتظارات و پاداش ها

مرحله ۳: اطلاع به اعضای سازمان

مرحله ۴: تشکیل و ایجاد گروه های بررسی

۱-۴: انتخاب و ایجاد تسهیل گران داخلی

۲-۴: انتخاب اعضا و تشکیل گروه بررسی

۳-۴: ایجاد دستورالعمل ها و هنجارهای کاری

مرحله ۵: فرایند جستجو و پیگیری

مرحله ۶: تعیین تغییرات بالقوه

مرحله ۷: اجرای آزمایشی تغییرات پیشنهادی

مرحله ۸: اجرا و اعمال تغییرات در سراسر سازمان

مرحله ۹: ارزیابی

مراحل ۱ و ۲
ایجاد نیاز به تغییر،
آگاهی، تعهد و
نوعی زیرساخت
حمایتی سیاسی و
رهبری اجرای تغییر

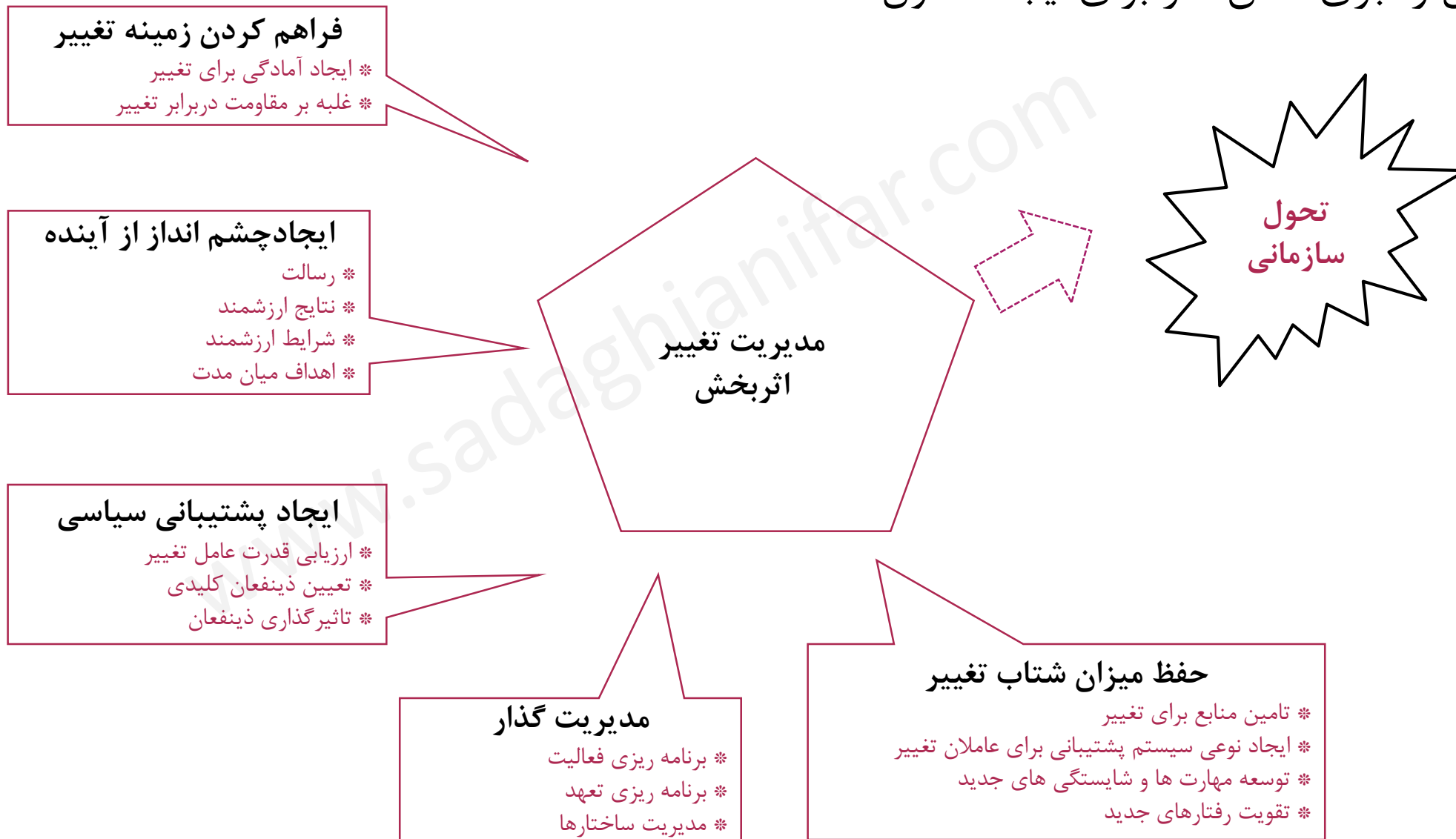
مرحله ۳
چه چیزی و چرا اتفاق
می افتد؟

مرحله ۴
مشارکت و دخالت
گسترده اعضای
سازمان برای مالکیت
تغییر در افراد و
افزایش ایده های
خوب

مراحل ۵ و ۶ و ۷
بررسی گسترده،
گردآوری اطلاعات،
تمرکز بر مسائل و
مشکلات مهمتر و
یافتن راه حل ها



مدل رهبری کلان نگر برای ایجاد تحول



استراتژی های سطح خرد و سطح کلان

www.sadaghianifar.com



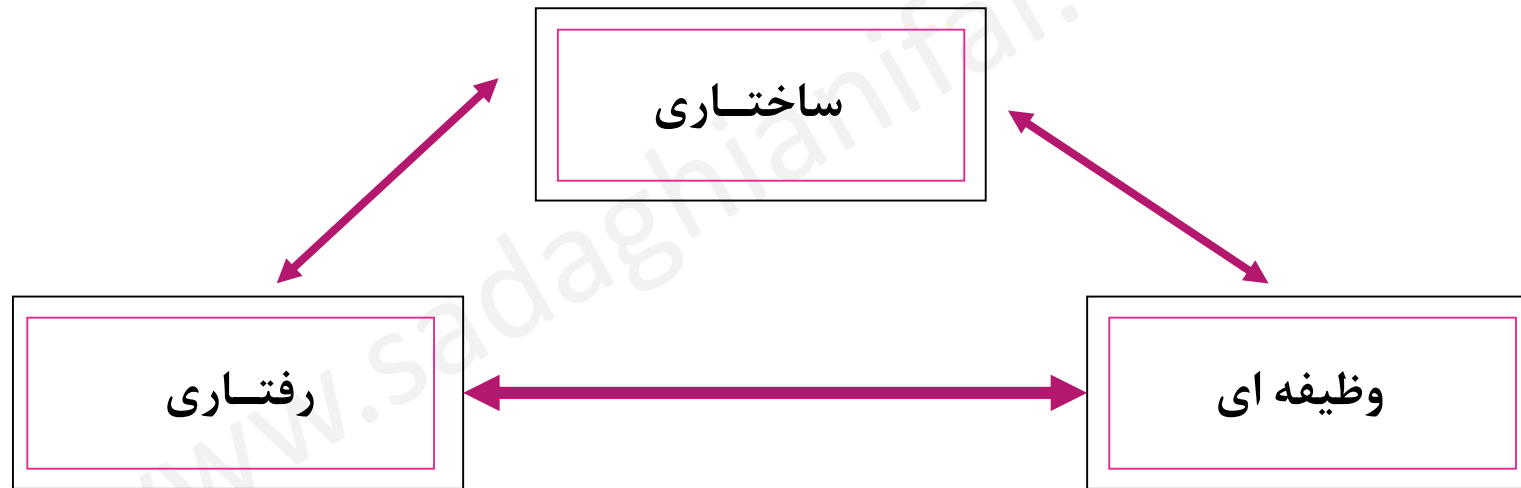
استراتژی های سطح خرد

www.sadaghianifar.com



محورهای اصلی استراتژی های خرد:

ساختار، وظیفه، رفتار





استراتژیهای ساختاری

در سطح خرد استراتژیهای تغییر ساختار بیشتر متوجه

- تغییر و تعدیل سازماندهی تخصصها
- نحوه ارتباطات
- وابستگی های وظیفه ای میان افراد یا گروهها
- مشارکت در تصمیم گیری
- روند سرپرستی و نظارت و چیزهای دیگری از این دست است.



غنی سازی شغل

طراحی شغل

محتوای شغل:

- تنوع کار
- استقلال کار
- پیچیدگی کار
- شناخت کار

ابعاد وظیفه ای شغل:

- مسؤلیت
- اختیار
- روشهای کار
- الزامات هماهنگی

روابط:

- با دیگران
- فرصتهای دستیابی
- الزامات کار گروهی

بازیافت

بازیافت

انجام کار

- بازدهی
- ثمربخشی
- کارائی

واکنش کارمند

- رضایت
- غیبت
- چرخش کار

بعدهای طراحی

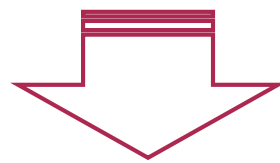
نتایج مورد انتظار



استراتژی های وظیفه ای

استراتژی های وظیفه ای در سطح خرد بیشتر ناظر به طراحی، تغییر و تعدیل محتوا و سرشت شغل ها هستند.

هدف این استراتژی ها بیشتر جذاب کردن شغل و وظیفه برای شاغلان از یک سو، و ثمربخش کردن نتایج شغل برای سازمان از سوی دیگر است.



(سازگاری میان شغل و شاغل)



استراتژیهای رفتاری

هدف اساسی استراتژیهای تغییر رفتاری تاکید بر سطح مهارتها، طرز تلقی، رفتار شغلی و اجتماعی و از همه مهمتر تغییر و تعدیل سیستم ارزشها و هنجارهای فردی و گروهی است.

استراتژیهای رفتاری بیش از استراتژیهای دیگر به **سطح خرد** نزدیکترند، چون هدف آنها، انسان و ارتباط وی با دیگر زیرسیستمهای سازمان، چه به شکل انفرادی و چه به شکل گروهی است.



الگوی پیاده سازی استراتژی های رفتاری (الگوی سه مرحله ای تغییر)

Unfreezing

✓ مرحله اول: گشودگی یا انجماد زدائی

مرحله ای است که طی آن نیاز به تغییر در سازمان و کارکنان احساس میشود.

Change

✓ مرحله دوم: تغییر

مرحله ای است که طی آن با بهره گیری از روشها و فنون مناسب، تغییر و تحول مورد نیاز در زمینه های مربوط بوجود می آید.

Refreezing

✓ مرحله سوم: بستن یا انجماد

مرحله ای است که در آن اطمینان حاصل می شود که تغییرات انجام شده نظم خود را بدست آورده و تغییرات مربوط به طرز تلقی، دانش، مهارتها، رفتار نوین در انسانها شکل گرفته و در حال تثبیت شدن است.



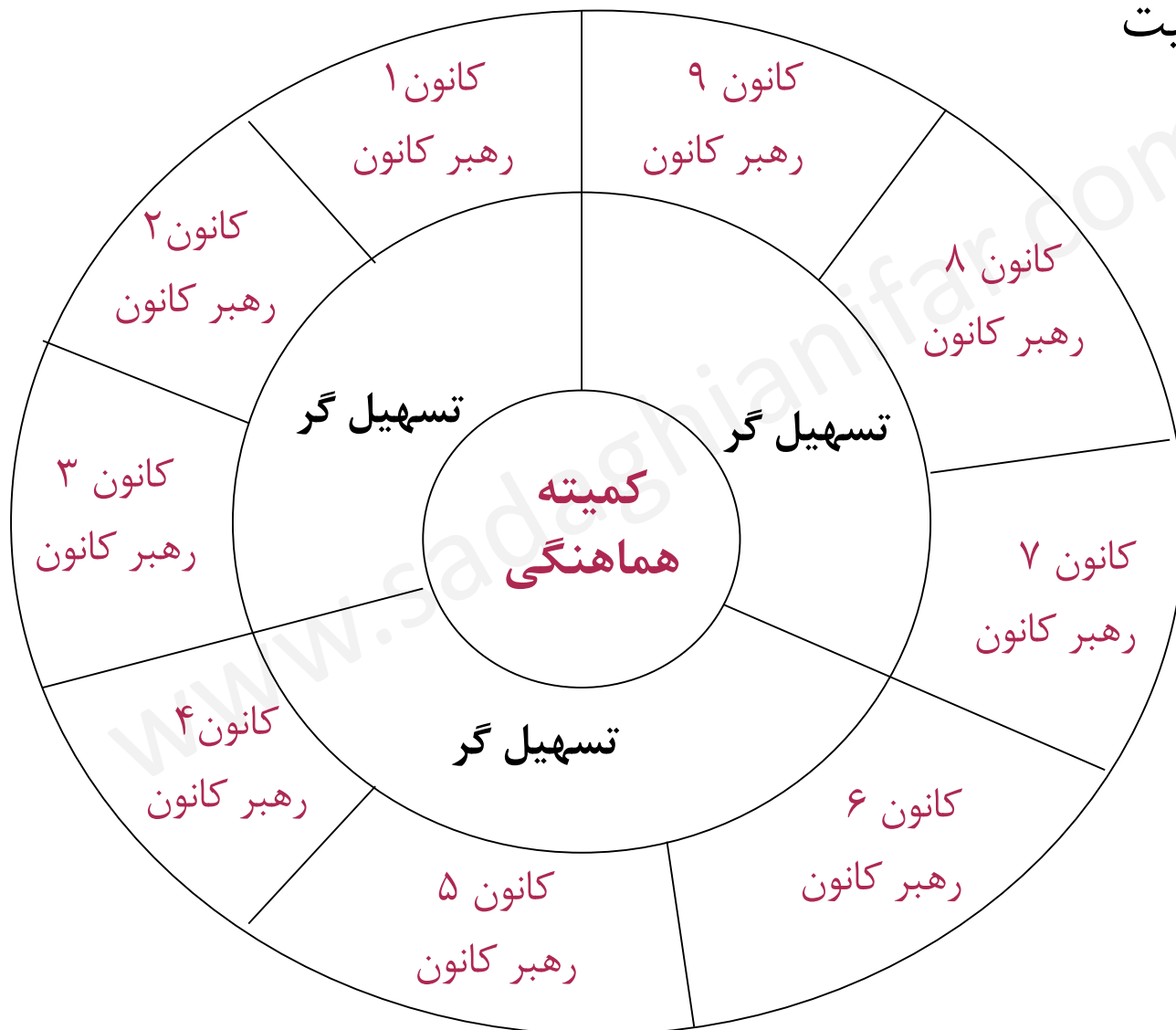
کانونهای بهبود کیفیت

تغییرهای رفتاری : نمونه ای از الگوهای کاربردی

- پیشینه این روش به سالهای دهه ۱۹۵۰ ژاپن باز می گردد که برای نخستین بار بعنوان ابزاری برای مشارکت کارکنان در تصمیم گیری و بهبود بازدهی بکار گرفته شد.
- از دیدگاه ساختاری این کانونها مرکب از گروه کوچکی از کارکنان هستند که به شکل داوطلب به گروه می پیوندند.
- در پایان دهه ۹۰ برآورد گردید که تعداد اعضای کانونهای بهبود کیفیت در ژاپن به بیش از ۱۵ میلیون نفر رسیده است.
- پیروزی کانونهای بهبود کیفیت به ایجاد بستر فرهنگی و پایه گذاری فلسفه مدیریتی بستگی پیدا می کند که توزیع اختیار تصمیم گیری و دسترسی به دانش و اطلاعات مورد نیاز و نیز برپائی یک سیستم پاداش گروهی عادلانه محور را تشکیل دهد.
- معمولاً این کانونها بین ۳ تا ۵ نفر عضو دارند.
- در کمترین حد، کانونها یک ساعت از وقت خود را به جلسه هفتگی اختصاص می دهند.
- هر کانون دارای یک رهبر است که معمولاً همان سرپرست محیط کاری است که اعضا بدان وابسته هستند.



ساختار کانونهای بهبود کیفیت





ایستادگی در برابر تغییر

علت ایستادگی افراد در برابر تغییر:

- ۱- منافع فردی
- ۲- عدم شناخت و تفاهم
- ۳- نبود اعتماد لازم نسبت به عامل تغییر
- ۴- ارزشیابی متفاوت از موقعیتها و برنامه های تغییر
- ۵- به مخاطره افتادن مبانی نفوذ و اختیار
- ۶- محدود شدن منابع
- ۷- برهم خوردن ائتلافهای گروهی



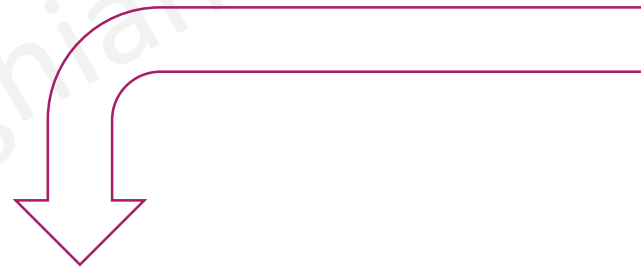
راه های مقابله با ایستادگی در برابر تغییر

* آموزش و ایجاد ارتباط

* مذاکره و توافق

* تسلط و جذب

* مشارکت



استراتژی های منابع انسانی



عوامل موثر بر انتخاب الگوی مناسب مقابله با ایستادگی

۱- میزان و نوع ایستادگی مورد انتظار

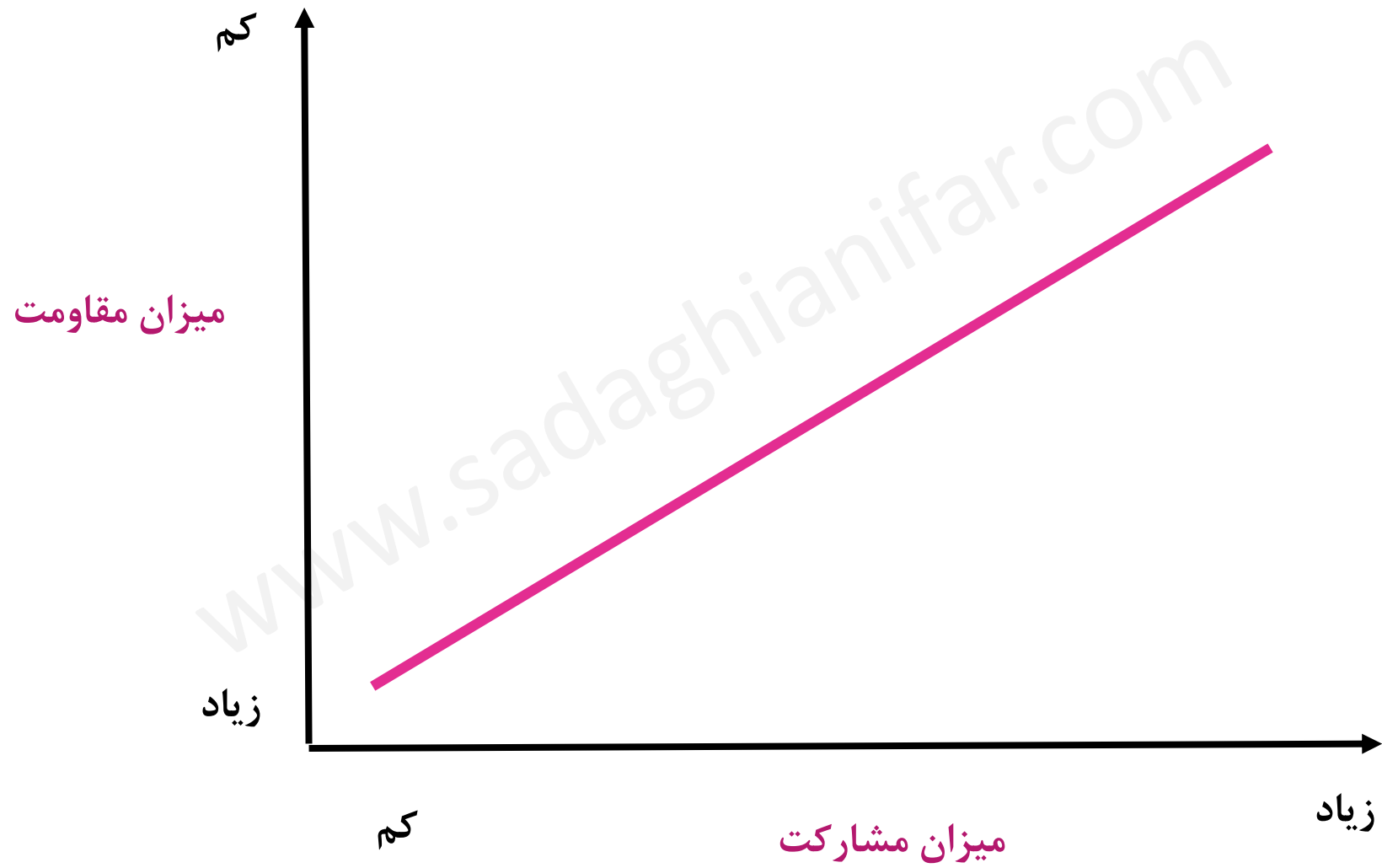
۲- نیروهای ایستا و ترکیب آنها

۳- کانونهای ایستادگی و نوع نفوذ آنها بر برنامه تغییر

۴- مخاطرات موجود و پیش بینی شونده



پذیرش تغییر و رابطه آن با مشارکت





استراتژی های سطح کلان

www.sadaghianifar.com



تحولهای بنیادی سازمان

▪ دگرگون ساز و شتابنده

سازمان بدلیل کوتاهی در پیش بینی های محیطی و همسازی با تغییرات محیط، **مجبور** به انطباق با محیط است.



▪ مبتنی بر برنامه

تحول تدریجی مبتنی بر پیش بینی ، محاسبه ، زمان بندی ، اطلاعات نسبی از محیط و امکانات موجود.



مقایسه انواع تحوله‌های بنیادی سازمان

استراتژی‌های دگرگون سازی

استراتژی‌های تحول تدریجی

استراتژی‌های همیاری

استراتژی‌های اعمال فشار

<p>۲- دگرگون سازی با رهبر کاریزماتیک:</p> <p>کاربرد آن زمانی است که سازمان نیاز به تغییرات برجسته دارد اما زمان کافی برای مشارکت در دست نیست ، اما در هر حال زمینه پشتیبانی از تحولات ژرف در سازمان وجود دارد.</p>	<p>۱- تحول مشارکتی:</p> <p>کاربرد آن زمانی است که سازمان نیاز به تغییرات جزئی دارد و یا آنکه برای دستیابی به تحولات بزرگ زمان کافی برای زمینه سازی و جلب توافق گروه‌های کلیدی در دست است.</p>
<p>۴- دگرگون سازی خودکامه:</p> <p>زمینه کار مشابه شماره ۲، با این تفاوت که زمینه پشتیبانی برای تغییرات برجسته وجود ندارد اما این تغییرات برای سازمان حیاتی است.</p>	<p>۳- تحول با اعمال فشار</p> <p>زمینه کار مشابه زمینه ۱ (تحول مشارکتی) است. با این تفاوت که جلب توافق همگانی لازم یا مقدور نیست.</p>



سیستم‌های High-performance

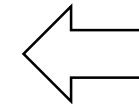
این سیستم‌ها تلاش دارند که در طراحی سازمانها (سازمانهای انسانی) از یک معماری نوین، که سازگاری بهینه‌ای میان عوامل برجسته سازمانها بوجود می‌آورد، بهره‌گیرند.

تاکید بر بازبینی‌ها، اشتباهات و انحرافات



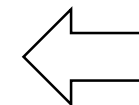
تاکید بر نظارت بر نوسان‌ها، مکان وقوع انحرافات و منشاء آنها

حاکمیت منطق و سیستم فنی بر امور سازمان



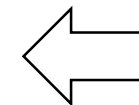
شکل‌گیری سیستم‌های فنی - اجتماعی به شکل یکپارچه و بصورت هم‌زمان در سازمان

محدود بودن جریان اطلاعات به افراد محدود بالادستی یا ذینفوذ (توزیع اطلاعات)



دسترسی تمامی افراد به اطلاعات مورد نیاز کار و مرتبط با کار و مسئولیت خود (اطلاعات شناسی)

قلمروهای محدود و جدا از هم مشاغل



گرایش‌های گروهی با محتوای غنی و چندبعدی مشاغل

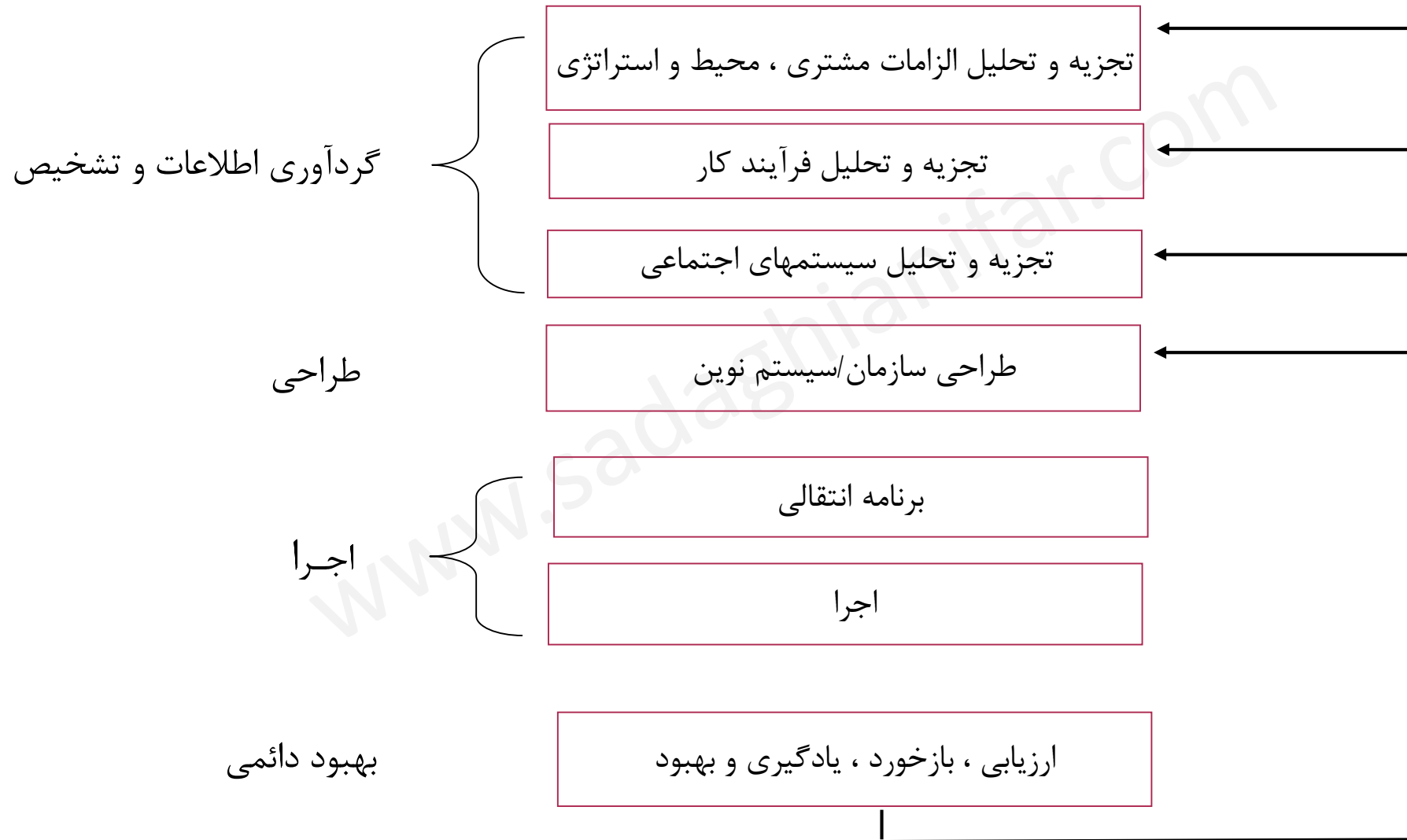


اصول طراحی سیستم‌های High-performance

- ۱- طراحی بر مدار مشتری و محیط
- ۲- واحدهای توانا و مستقل
- ۳- سمت گیری و هدفهای روشن
- ۴- کنترل اشتباهات و نوسانات در منشاء
- ۵- یکپارچه سازی سیستم‌های فنی- اجتماعی
- ۶- در دسترس بودن جریان اطلاعات
- ۷- شغل های غنی و اشتراکی
- ۸- تواناسازی کارکنان (محور مدیریت : منابع انسانی)
- ۹- توانا سازی ساختار، فرآیند و فرهنگ مدیریت



فرایند طراحی سیستم‌های High-performance





جلسه چهارم

تیم سازی و تغییر در تیم ها

www.sadaghianifar.com



گروه کاری:

تعدادی از اشخاص همکار است که معمولاً به یک مافوق مشترک گزارش می‌دهند و دارای برخی تعاملات رو در رو بوده و تا حدی در انجام وظایف خود به هم وابستگی متقابل دارند.

تیم:

شکلی از گروه است که نسبت به گروه، ویژگی‌های بارزتری دارد؛ مانند تعهد بیشتر و بالاتر نسبت به اهداف مشترک، دارا بودن مهارت‌های مکمل هم و میزان بالای وابستگی متقابل، تعامل و پاسخگویی.



ویژگی های یک تیم اثربخش

هدف روشن	چشم انداز ، رسالت یا برنامه عمل تعیین شده و پذیرفته شده
فقدان تشریفات	عدم رسمیت ، باز
مشارکت	بحث زیاد ، اشتیاق برای مباحثه
تضاد درگروه	عدم پرهیز از تضاد یا تلاش برای رفع و توقف آن
شنود موثر	شنیدن فعال ، پرسش ، تفسیر و خلاصه سازی
تصمیم گیری براساس اجماع	توافق اساسی از طریق بحث و اجتناب از رای گیری
ارتباطات باز	وجود زمینه ابراز احساسات و آزاد بودن آن
روشن بودن نقش ها و وظایف	روشن بودن صلاحیت ها و تقسیم یکنواخت انتظارات
رهبری مشارکتی	سهیم بودن رفتار اعضاء در رهبری موثر
روابط خارجی بالا	توجه به توسعه روابط خارجی و کسب اعتبار و منابع
تنوع سبک	وجود طیف وسیعی از فرایندهای گروهی و مهارت های کاری
خودارزیابی	توقف دوره ای کار برای بررسی عملکرد داخلی تیم



فنون و عملیات مورد استفاده در تیم سازی

✓ نمودار مسئولیت

مشخص میکند که چه کسی، مسئولیت چه کاری را و بر پایه چه تصمیمات و اقداماتی برعهده دارد

مسئولیت

حق موافقت و
مخالفت

پشتیبانی

آگاهی دادن



فنون و عملیات مورد استفاده در تیم سازی

✓ تجزیه و تحلیل میدان نیرو

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

- ۱- تعیین دقیق و کامل وضعیت مسئله دار
- ۲- تشریح وضعیت تعیین شده
- ۳- تعیین نیروهای فعال در میدان (پیش برنده و بازدارنده)
- ۴- آزمایش نیروها
- ۵- تعیین استراتژی های انتقال (موجود به مطلوب)
- ۶- اقدام
- ۷- تثبیت



اهداف عمده برنامه های آموزشی در سازمان

۱- فنی

(بودجه بندی ، کنترل فرآیند آماری ، مالی ، کیفیت)

تغییری

۲- فرآیندهای انسانی و اجتماعی سازمانها

(رهبری ، مهارت های متقابل شخصی و گروهی ، توسعه مسیرشغلی ...)

تحولی



الگوسازی رفتار

الگوسازی رفتار، نوعی تکنیک آموزشی طراحی شده برای بهبود توانایی های ارتباطات متقابل شخصی است.

برای موفقیت آمیز بودن این شیوه فرد یادگیرنده باید:

- ۱- پیوند بین رفتار و نتایج حاصل از آن رادرك کند.
- ۲- نتایج برایش مطلوب باشد (بار ارزشی مثبت داشته باشد)
- ۳- باید باور کند که میتواند آن را انجام دهد (خودباوری)



جلسه پنجم

مقدمه ای بر بی نظمی و آشوب در مدیریت

www.sadaghianifar.com



* سوالات مهمی که نظریه آشوب برای مدیران مطرح می کند:

۱- آیا برای توصیف کسب و کار و مدیریت، راه صحیحی وجود دارد؟

۲- مناسب ترین پاسخ هایی که مدیران می توانند ارائه دهند چیست؟

* نظریه آشوب بر نکات زیر تکیه دارد

۱- زندگی سازمانی هم قابل پیش بینی است و هم غیرقابل پیش بینی

۲- تجزیه و تحلیل تماماً علی واقعا غیرممکن است

۳- تنوع نسبت به تجانس مبنایی مولدتر است

۴- تقویت اصل خودسازماندهی برای جلوگیری از غلبه هرج و مرج بر آشوب نظم دار

۵- وجود اثرات فزاینده در پی تغییری در یک عامل



چهار ویژگی عمده آشوب در مدیریت و سازمان

۱- اثر پروانه ای

۲- سازگاری پویا

۳- خودمانایی

۴- جاذبه های غریب



آشوب و تصمیم گیری

نظریه آشوب	نظریه نظم ساعت گونه
بی نظمی	نظم
ناپیوستگی	پیوستگی
تصادفی بودن	قابلیت پیش بینی
بی اطلاعی	وجود اطلاعات
بی ثباتی	ثبات
تخمین	سنجش
شهود	منطق



آشوب، چارچوبی نوین برای مدیریت استراتژیک

آینده بلندمدت ناشناخته است.	آینده بلندمدت تاحدی قابل پیش بینی است.
موضوعات پویا و روش های پویایی ، محورهای اصلی مدیریت استراتژیک هستند.	آینده نگری ها و برنامه ها ، محورهای اصلی مدیریت استراتژیک هستند.
چالش : آرمان های چندگانه ، مبهم و نامعلوم هستند و از موضوعات متناقض و درهم و برهم ، نتایج بلندمدت ناشی می شود.	تصویر آینده : نوعی هدف همگانی، تصویری از وضعیت آینده
فرهنگ های متضاد متناقض	فرهنگ های متجانس
گروه های یادگیرنده مدیران، تعارض را آشکار کرده ، به گفتگو می پردازند و اظهارنظرها را آشکارا آزمون می کنند.	گروه های منسجم مدیران در یک حالت اجماع عمل می کنند.
تصمیم گیری فرآیندی اکتشافی و تجربی است که مبتنی بر شهود و قیاس است.	تصمیم گیری فرآیندی کاملا منطقی و تحلیلی است.

آشوب، چارچوبی نوین برای مدیریت استراتژیک

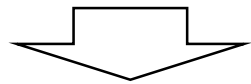
محدودیت ها از طریق قوانین ، نظام ها و استدلال های منطقی ایجاد شده است.	محدودیت ها به وسیله نیاز به حفظ و حمایت ایجاد شده است :
استراتژی ، بعنوان تجسم هدف از پیش تعیین شده تعیین می شود.	استراتژی بطور همزمان از بی نظمی ، چالش و تناقض ها ، از طریق فرآیند یادگیری بموقع و سیاست ایجاد می شود.
مدیران عالی ، جهت استراتژی را تعیین و کنترل می کنند.	مدیران عالی برای یادگیری و سیاست های پیچیده ، شرایط مساعدی ایجاد می کنند.
الگوها و تجویزهای ذهنی کلی برای بسیاری از وضعیت های خاص وجود دارد.	برای هر وضعیت استراتژیک جدید ، خلق الگوها و مدل های ذهنی جدیدی ضروری می شود.
تعادل تطبیقی با محیط	عدم تعادل گرایی ، تعامل خلاق با محیط



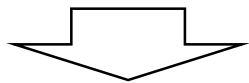
جلسه ششم

کنفرانس ترسیم آینده رویکردی نوین

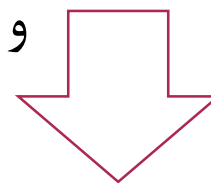
برنامه ریزی برای آینده ناشناخته مستلزم نوع متفاوتی از درک سازمانی است .



درکی که به سازمان در پاسخگویی هوشمندانه به تهدیدات محیطی و تغییر شرایط کمک کند.



تهدیدات محیطی ، رویدادهایی غیرقابل پیش بینی هستند که استفاده از روش های برنامه ریزی عقلایی و آینده نگرانه را بسیار دشوار یا ناممکن می سازد.

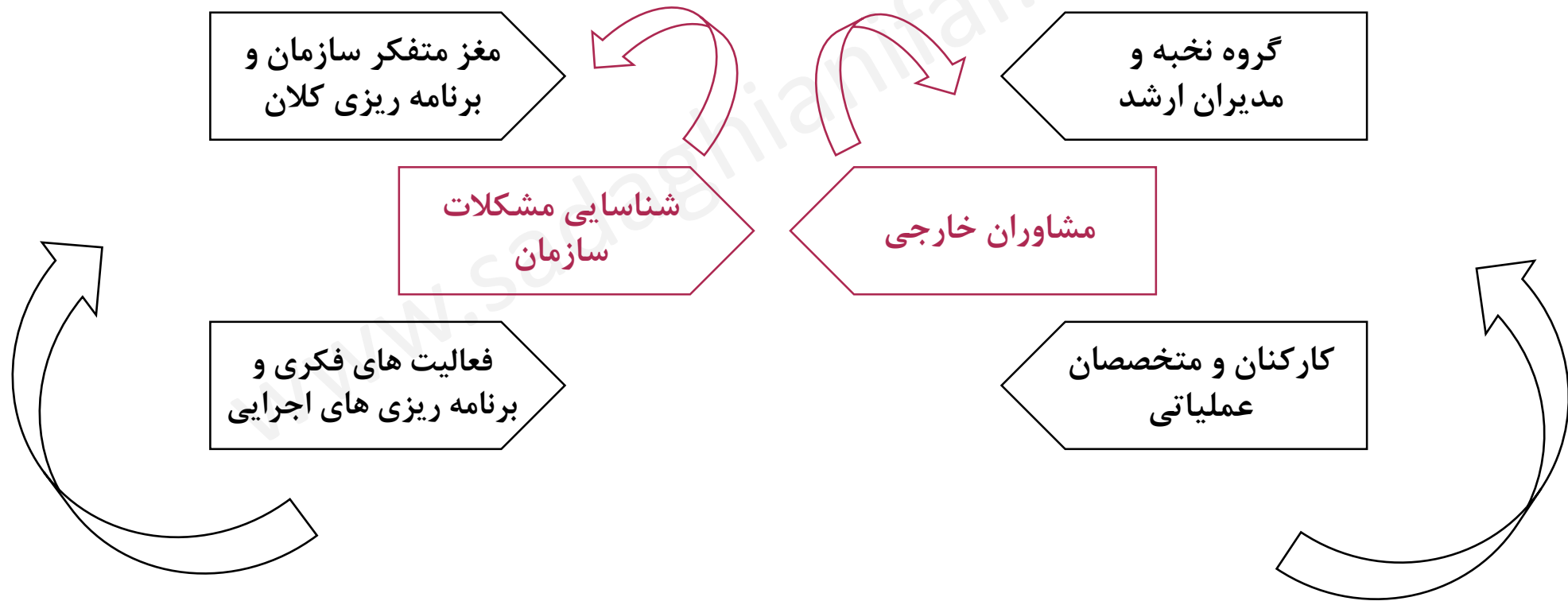


- نوآوری در تکنولوژی
- تغییر علائق و نگرش های مصرف کنندگان
- تغییر ارزش های اجتماعی
- ظهور رقبای ناشناخته و جدید
- تغییرات در قوانین دولتی



روش تقسیم وظایف در برنامه ریزی استراتژیک کلاسیک

برنامه ریزی وظیفه ای است که می تواند به اجزا و مراحل مختلف تقسیم شود.





سیستم های باز

سیستم های باز سیستم هایی هستند که با محیط خارجی خود در تعامل است.

در یک سازمان با سیستم باز، اعضا بعنوان برنامه ریزانی که پیوسته در حال یادگیری اند، باید مبتنی بر یادگیری مستمر عمل کنند تا با تدوین و اجرای مداوم استراتژی های جدید، قادر به پاسخگویی به تقاضاهای محیطی باشند.

کنفرانس ترسیم آینده، ابزاری برای ایجاد چنین توانایی هایی در سازمان است.



موارد استفاده رویکرد کنفرانس ترسیم آینده

- * ایجاد فضای باز نوین و هدایت سازمان بسمت یادگیری
- * برنامه ریزی برای آینده شهرها، مناطق، صنایع و انجمن های تخصصی
- * مدیریت تعارض بین گروه هایی با علائق متفاوت
- * ارتباط بلندمدت با مشتریان، تامین کنندگان یا قانون گذاران دولتی





کنفرانس ترسیم آینده

یک روش مشارکتی برنامه ریزی اضطراری است که به سازمان کمک می کند تا توانایی سازگاری با محیط های متلاطم را توسعه دهد؛ عبارت دیگر همه کارکنان را در همه سطوح به یادگیری و مشارکت در برنامه ریزی تشویق و ترغیب می نماید.

در واقع سوال اصلی این است که :

چگونه یک روش برنامه ریزی سیستماتیک توام با مردم سالاری و گروه های کاری وظیفه گرا، می تواند نیروی انگیزشی قوی برای اعمال تغییرات استراتژیک باشد.



کنفرانس ترسیم آینده چگونه کار میکند؟

زمان : معمولا رویدادی سه روزه است.

مکان : محیطی دور از سازمان، محیطی خلوت.

تعداد شرکت کنندگان: ۲۰ تا ۴۰ نفر.

خصوصیات شرکت کنندگان : داشتن دانش در مورد سیستم ها، دیدگاه های متنوع در ارتباط با موضوع

استراتژی های مورد بحث، دارای توان برای پذیرش مسئولیت اجرایی.

معیار حضور شرکت کنندگان : نه بعنوان نمایندگان سهامداران و نه بعنوان نمایندگان و سخنگویان هیات

مدیره یا حامی سرمایه گذار، بلکه بخاطر اهمیت و تخصص آنها درباره موضوع.

دستور جلسه: تمرکز بر فعالیت های برنامه ریزی در گروه های بزرگ و کوچک، بررسی و تجزیه و تحلیل نقاط

قوت و ضعف سیستم، بررسی محیط بیرونی ، تجزیه و تحلیل و ترکیب داده ها.



مراحل کنفرانس ترسیم آینده

مرحله اول) ایجاد یک پایگاه اطلاعاتی مربوط به روندهای محیطی

بررسی گسترده و جامع محیط ، یادگیری در مورد تغییرات محیط و روشن کردن تقاضاهای احتمالی آینده و خروج از انجماد و تشکیل تیم ها

مرحله دوم) تدوین یک چشم انداز مشترک برای آینده دلخواه سیستم

تمرکز بر بررسی توانایی های داخلی سیستم و توجه به گذشته ، حال و آینده سیستم

مرحله سوم) تعیین گام های واضح بعدی برای حرکت سازمان بسوی آینده دلخواه

تدوین گام های عملی ، برنامه های اجرایی و استراتژی هایی برای غلبه بر محدودیت های سیستم



فرمول آمادگی تغییر در سازمان ها

$$C = a \times b \times d \times R$$

تغییر = سطوح نارضایتی از وضع موجود \times وضعیت دلخواه آینده (اهداف مورد نظر) \times اولین گام های عملی برای رسیدن به اهداف مورد نظر \times هزینه های تغییر یا مقاومت



کارکردهای سیستم کنفرانس ترسیم آینده

* طراحی ساختار دموکراتیک و خودمدیریتی

* ایجاد جوّ خلاقیت در انجام کار

وابستگی ، جنگ و گریز ، همبستگی

* درک مستقیم و یادگیری از محیط اکولوژیکی

* ارتباطات اثربخش

باز بودن ، تشابه روانی ، زمینه مشترک متقابل ، اعتماد

* منطقی کردن تعارض



www.sadaghianifar.com



sadaghianifar

sadaghianifar@gmx.com

0912-4969-112