



چطور سازمان‌های ما را بر آینده متوجه کر کنیم؟

یک کارراهی کلی برای تنظیم سازمان‌های راستای آینده

نوشته: یان ویلسن
بدوگران: مهندس حمیدرضا عرفانیان

از سازمان‌های پیشرو را در دو دهه‌ی گذشته زمین‌گیر کرده است.

«تمرکز بر آینده» در سازمان‌ها به معنای تشدید عملیات برنامه‌ریزی نیست؛ بلکه به معنای یک تغییر اساسی در فرایند برنامه‌ریزی، روش مطالعه و کشف آینده، و روش عمل بر مبنای بصیرت است. مراد ما این نیست که باید «حال» را فراموش کنیم؛ بلکه می‌خواهیم بر جا اندختن «تفکر استراتژیک» در سازمان‌ها تاکید نماییم، به گونه‌ای که در تمامی اندیشه‌ها و اقدامات مان بین حال و آینده پل بزنیم و هر دو را در نظر داشته باشیم.

اکنون این پرسش مطرح می‌شود که برای تغییر دادن طرز تفکر سازمانی چه باید کرد؟ موثرترین اقدامات در این زمینه، آن‌هایی هستند که فرایندهای جاری سازمان را تغییر می‌دهند: فرایندها را دگرگون کنید؛ طرز تفکر و ارزش‌ها دگرگون خواهند شد.

در آغاز این فرایند، بایسته است که برنامه‌های آموزشی مناسبی پیامون تحول سازمانی در دستور کار قرار گیرد. لازم است که فرایند یادگیری همراه با علم و مشاهده‌ی الگوهای رفتاری جدید باشد.

در ادامه، برخی الزامات در تحول فرایندهای سازمانی بررسی می‌شوند.

سامانه‌ی هشدار سریع

ارایه‌ی اطلاعات مناسب به تصمیم‌سازان اصلی سازمان از طریق آموزش و اطلاع‌رسانی، گام نخست در تحول سازمانی محسوب می‌شود. این گام لازم است، اما کافی نیست؛ به سه دلیل: نخست آن‌که، «روندهای آینده» به طور خاص باید برای هر سازمان بررسی شود. به عنوان مثال، روندهای حاکم بر کسب‌وکارهای آینده، حقایق مهمی را آشکار می‌کند.

دلیل دوم و مهمتر این است که شاید از طریق آموزش و اطلاع‌رسانی، ایده‌های قابل تأملی

تغییر در استراتژی و بهبود نگرش سازمان‌ها بسی آسان‌تر از تحول فرهنگی است

تفکر استراتژیک را به زبان ساده می‌توان «اقدام در زمان حال در پرتو بصیرت روش نسبت به آینده» تعریف کرد. بصیرت روش نسبت به آینده، به معنای آگاهی از محیط آینده، و آگاهی از ویژگی‌های سازمان مطلوب آینده است. در تحول فرهنگی هیچ چیز مهم‌تر از معطوف کردن ارزش‌ها و رفتار سازمانی به آینده نیست. این وظیفه‌ای است که نباید کوچک شمرده شود، زیرا مانند هر تحول فرهنگی می‌شود، به پارادایم‌ها و تعصبهای جا افتاده سر و کار دارد که جز مقاومت در برابر تحول نقشی ندارند. جک ولش، رهبر سابق جنرال الکترونیک، در سال ۱۹۸۴ به نویسنده‌ی این مقاله نوشت: «به نظر من، تغییر استراتژی و بهبود نگرش بسی آسان‌تر از تحول فرهنگی است.»

امروز که ۱۳ سال از نامه‌ی ولش می‌گذرد، تلاش برای ایجاد تحول در فرهنگ سازمانی جنرال الکترونیک همچنان ادامه دارد.

همه‌ی ما به آینده علاقه‌مندیم، دست کم (همان گونه که چارلز کترینگ بیان کرده) به این دلیل که باقی‌مانده‌ی عمرمان را در آن سپری خواهیم کرد. اما موضوع فراتر از این است. به لحاظ شخصی و حرفه‌ای، تلاش برای درک و تفسیر «تغییر» به ما نیرو می‌دهد؛ گفت و گو درباره‌ی آنچه به واقع اتفاق می‌افتد و این که چرا چنین می‌شود، به ما انگیزه می‌دهد تا بر آن تأثیر گذاریم؛ و سرانجام این که پدیده‌های پیامون مان ما را به چالش می‌کشند تا در درک بهتر و عمیق‌تر از این که آینده ما را به کجا رهنمون خواهد شد مشارکت کنیم.

تفکر و گفتمان درباره‌ی آینده، در خورستایش است، اما کافی نیست. نباید فراموش کنیم که تحلیل روندها یا شفافسازی پیامدهای روندها به تنهایی کافی نیست. هدف آینده‌پژوهی اقدام است؛ «اقدام» به متحول کردن سازمان‌ها در راستای آینده. بنابراین، باید به عنوان اعضای سازمان‌ها (دانشگاه‌ها، صنایع، دولت، بیمارستان‌ها و مانند این‌ها) و شرکتها نقش خود را در ایجاد و مدیریت

تغییرات پذیریم.

تحول گفتمان درباره‌ی آینده در خورستایش اصلی دارد؛ تحول در

فراموش کنیم که تحلیل روندها ماموریت و استراتژی، و

با شفافسازی پیامدهای روندها تحول در فرهنگ و رفتار.

آینده‌پژوهی اقدام است؛ اقدام در این نوشتار، جنبه‌ی

دوام یا دست کم بخشی از

آن را بررسی خواهیم کرد.

ماموریت و استراتژی برای هر سازمان منحصر به فرد است، اما در تحول فرهنگ و رفتار سازمانی شباهت‌های زیادی میان سازمان‌های گوناگون وجود دارد. شاهد این مدعای رواج مفهوم‌هایی همچون توانمندسازی، بی‌مرزی، و تکر

استراتژیک است.

یادگیری باید متناسب عمل باشد

ما به شدت درگیر روزمرگی شده‌ایم و حوصله‌ی اندیشیدن به آینده را نداریم. در بیشتر سازمان‌ها و شرکتها مدیران و برنامه‌ریزان ترجیح می‌دهند که به جای اندیشیدن به «وضع

مطلوب» سازمان در آینده، بر کنترل و سنجش «وضع موجود» متوجه باشند. نظرگاه آن‌ها نسبت به آینده و وضع مطلوب سازمان، یک جور اقتیاس از وضع موجود است، در حالی که آینده می‌تواند به کلی متفاوت با امروز باشد. همین درک نادرست از آینده است که بسیاری

جافتاده و مرسوم، نتیجه‌ی معکوس می‌دهد! این الگوهای غالب با تفکر واگرا و خلاق که لازمه‌ی تفکر استراتژیک است، منافات دارند.

لازم است به جای صرف وقت روی موضوعاتی مانند تشکیل ماتریس «قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدها» (موسوم به ماتریس SWOT)، به طرح مجموعه‌ای از پرسش‌های نسبتاً سرراست و یافتن پاسخ برای آن‌ها بپردازیم، اگر خطر ساده‌سازی بیش از حد را نادیده بگیریم، تفکر استراتژیک واقعی، بر پرسش‌هایی از این دست متتمرکز می‌شود: رقابت بر سر چیست؟ به عبارت دیگر رقیان ما هم‌اکنون چه کسانی هستند و در آینده چه کسانی خواهند بود؟ مزیتهای رقابتی ما چه هستند؟ فرصت‌های پیش‌روی ما کدامند؟ برای بهره‌برداری از این فرصت‌ها نیاز به چه شایستگی‌هایی داریم؟ انتظار داریم پنج تا ۱۰ سال بعد، سازمان‌ها چگونه باشند؟ این پرسش چشم‌اندازی مهمی است. به نظر من برای اینگیزش تخلی، اقدام و تعهد اعضا سازمان هیچ چیزی مهم‌تر از طرح این پرسش نیست. این پرسش، زیرینا و روینا «اینده‌اندیشی» است که باید برای جا انداختن آن در سازمان‌های صنعتی، آموزشی و تحقیقاتی تلاش کنیم، مواعن اصلی در برایر تحقق چشم‌انداز سازمان چه هستند؟ به عبارت دیگر، «موضوعات استراتژیک مهم کدامند؟» با این مواعن چگونه باید برخود کرد؟ یا «استراتژی‌های ما چه باید باشند؟»

با ایجاد فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، که توجه و تلاش را بر موضوعاتی از پرسش‌های سرراست اما پرمایه متتمرکز می‌کند، به دو هدف دست می‌یابیم؛ فرایند برنامه‌ریزی را از دست برنامه‌ریزان حرفه‌ای خارج کرده و آن را مردم‌سالار می‌کنیم، و ارزش تفکر خلاق را در برایر پرکردن فرم‌های خشک و بی‌روح برنامه‌ریزی بالا می‌بریم. اگر فرایند برنامه‌ریزی به گونه‌ای طراحی شود که مدیران و کارکنان را به «اندیشیدن در فضای آینده» و ادار نماید، با گذشت زمان، فرنگ برنامه‌ریزی و به طور کلی فرهنگ سازمانی شروع به تحول خواهد کرد.

نتایج آینده‌پژوهی و اقدام معطوف فیبه آینده ضرب المثلی هست که می‌گوید: «از کوزه همان برون تراود که در اوست.» این ضرب المثل معادل سازمانی هم دارد: «همان می‌شوید که

تحول فرهنگی واقعاً تحقق یابد، سامانه‌ی هشدار سریع باید در تمامی پهنه‌ی سازمان گسترش یابد. بکارگیری سامانه‌ی دیده‌بانی، شروع مناسبی برای تحول فرهنگی است. باید شبکه‌ای از «قطب‌های دیده‌بانی»، شامل افرادی با تحصص‌های متفاوت در سازمان به وجود آید. این شبکه همان کاری را برای سازمان خواهد کرد که شبکه‌ی اعلام خطر موسوم به «هشدار فوری از راه دور»^۱ برای ارتش آمریکا انجام می‌دهد. اما پایش به طور طبیعی به چند بخش تقسیم می‌شود و مسؤولیت آن در هر بخش به افرادی سپرده می‌شود که در آن زمینه‌ی خاص، خبرگی دارند. سناریوها با ماهیتی جامن‌نگر، از ایده‌ها و اطلاعات حاصل از دیدمان‌های چندگانه استفاده می‌کنند.

به این ترتیب، آینده‌اندیشی در تمامی سازمان تسربی می‌یابد. گروهی از «متقدان راستین» که به تحول سازمانی ایمان داشته باشند، می‌توانند تسریع کننده‌ی این فرایند باشند؛ و با گذشت زمان، سازمان را به جایی برسانند که بتواند دیدگاه‌های نو و گاهی

چشم‌اندازهای بلندمدت و جنجال‌برانگیز درباره‌ی آینده‌ی سازمان و اقدامات لازم برای شکل بخشیدن به آن را پذیراً باشد.

توسعه‌ی فرایند «تفکر استراتژیک» واقعی

برنامه‌ریزی به خودی خود هیچ حاصلی ندارد. برنامه‌ریزی به متنضم به شرطی موثر واقع می‌شود که تفکر استراتژیک و اقدامات لازم و قاطعانه باشد. به همین دلیل است که بر اهمیت ایجاد «نظام برنامه‌ریزی معطوف به تفکر استراتژیک» تاکید می‌شود.

در مقاله‌ی دیگری نوشته‌ام که «در شرکت ما، برنامه‌ریزی استراتژیک (تنظیم سالانه‌ی استاد برنامه‌ای)، جای خود را به تفکر استراتژیک (تبییر در ذهنیت و توجه به سازمان و محیط آن) و مدیریت استراتژیک (یکپارچه‌سازی تفکر استراتژیک و اقدامات عملی) داده است.

شرکت‌ها و سازمان‌های صنعتی، می‌توانند از تجربه‌ی شرکت ما درس بگیرند. تجربه‌ی ما به روشنی نشان می‌دهد که تاکید محسوب بر برنامه‌ریزی و اجرای آن با استفاده از الگوهای

ارایه شود، اما مدیران و کارکنان سازمان احساس کنند که این ایده‌ها منشاء داخلی و بومی ندارند. ایده‌های درون‌سازمانی هستند که رفتار سازمانی را تغییر می‌دهند. آینده‌اندیشی^۲ الزاماً باید خانگی باشد. پس از سالها کار با مدیران ارشد دریافت‌های اگر مدیران ارشد ایده‌های نو را از آن خود ندانند، تغییر چندانی در رفتارشان بروز نخواهد کرد. بهترین راه برای تصمیم‌مالکیت ایده‌ها آن است که محصول ذهن مدیران باشند. ایده‌ها و مشاوران برون‌سازمانی می‌توانند محرک تفکر باشند، اما تفکر درون‌سازمانی است که تحول در رفتار سازمانی را به دنبال دارد.

سومین و آخرین دلیل آن‌که، شرکت‌های مشاور ممکن است ساز و کارهای پایشی ستایش برانگیزی را ارایه کنند؛ اما این، تها یک جزء از سامانه‌ی سه جزیه‌ی هشدار دهنده است. سه جزء سامانه‌ی هشدار سریع عبارتند از: سناریوها، دیده‌بانی، و پایش. این سه جزیک‌دیگر را تقویت می‌کنند و شالوه‌های محکمی از هوشیاری استراتژیک برای برنامه‌ریزی‌ها تشکیل می‌دهند، سناریوها در واقع

چشم‌اندازهای بلندمدت و جامعی با سازگاری درونی از آینده ایجاد می‌کنند که چارچوب تفکر استراتژیک (موسوم به ماتریس SWOT)، به طرح مجموعه‌ای از پرسش‌های نسبتاً سرراست و یافتن پاسخ برای آن هم‌بازیم

دیده‌بانی و پایش اغلب به جای یکدیگر به کار می‌روند، اما ماهیت و کارکرد متفاوتی دارند. دیده‌بانی بیشتر به آینده (چه ممکن است روی دهد) و پایش بیشتر به گذشته و حال (چه روی داده یا در حال روی دادن است) می‌پردازد. گستره‌ی دیده‌بانی بسیار فراخ است و با زاویه‌ی دید ۳۶۰ درجه، تمامی افق را می‌پوشاند، اما پایش بسیار متتمرکز است. دیده‌بانی، نخستین عالیم هشدار دهنده درباره‌ی روندهای جدید را که ممکن است اهمیت یابند، آشکار می‌کند؛ در حالی که پایش به پیگیری روندهایی می‌پردازد که اهمیت آن هامحرز شده است.

شرح مفصل سامانه‌ی سه جزیه‌ی هشدار سریع از حوصله‌ی این نوشتار خارج است. اما یک اصل سازمان‌دهی وجود دارد که تاکید بر آن بسیار ضرورت دارد: اگر می‌خواهیم



گسترش یابد. معمولاً این گونه است که نخستین انگیزه‌های تحول سازمان را رهبر مصمم و صاحب تغییر سازمان ایجاد می‌کند. اما موفقیت کامل تحول جز در پرتو گسترش توانمندی‌های رهبری به تمام سطح سازمان به دست نمی‌آید. آینده‌سازی^۱ در سازمان کاری بیهوده و ناممکن خواهد بود، مگر آن‌که فرایندهای بالا به پایین و پایین به بالا در یکدیگر ادغام شوند. بیراه نیست اگر بگوییم که همه‌ی ما باید رهبر باشیم. هر چند نظام منابع انسانی سازمان باید مناسب ترین افراد را برای رهبری سازمان مشخص کند و رشد دهد، اما وظیفه‌ی هر یک از ماست که توانمندی‌های رهبری را در خود پرورش داده و قلمرو نفوذ خود را رهبری کنیم. سخن گفتن از تحول در فرهنگ سازمانی در نوشتار کوتاهی مانند این، ساده‌سازی مساله‌واره حل آن است.

امیدوارم در همین نوشتار کوتاه توانسته باشم این پیام را بگذارم که اگرچه آگاهی همه جانبه از آینده، هوشیاری ارزشمندی را به همراه دارد، اما نباید انتظار داشته باشیم که به تنهایی تاثیر چندانی به بار آورد. ما آینده را باید بر مبنای بصیرت و تکلیفی که در قبال ساختن آینده‌ی سازمان‌هایمان داریم، دست به عمل نیزیم.

هر یک از ما وظیفه داریم که نقش آفرینان تحول سازمانی و معماری آینده باشیم. این وظیفه، یک ساله و دو ساله خواهد بود، چندین و چند سال به طول خواهد انجامید.

دیگران کاشتنند و ما خورдیم
ما بکاریم و دیگران بخورند

پی‌نوشت‌ها

1. Empowerment
2. Boundarylessness
3. Strategic Thinking
4. Futures Thinking
5. Distant Early Warning
6. Futurizing

تمرکز بر رهبری به جای مدیریت

اگر قرار باشد متناسب با سوگیری آینده، دگرگونی محسوسی در فرهنگ سازمانی روی دهد، جایه‌جایی در تعادل میان مدیریت و رهبری الزامی خواهد بود. پیش از این نیز گفتم که آمادگی سازمان‌ها برای رویارویی با تحولات آینده، بیش از ویژگی‌های مدیریت، به کیفیت رهبری بستگی دارد.

آنچه رهبر را از مدیر تمایز می‌کند آن است که رهبر صاحب تغییر و الهام است، اما مدیر بر کنترل تاکید می‌کند؛ رهبر

سوگیری «چه باید باشد» را

تعیین می‌کند، اما مدیر آنچه رهبر را از مدیر تعیین می‌کند آن است که بگوییم متمایز‌می‌کنند؛ رهبر صاحب تغییر و الهام است، اما مدیر بر کنترل تاکید می‌کند؛ رهبر سوگیری «چه باید باشد» را تعیین می‌کند؛ رهبر صاحب تغییر و الهام است، اما مدیر را رهبری می‌کند، اما مدیر امور (برنامه‌ها، بودجه، زمان‌بندی و مانند این‌ها) را مدیریت می‌کند

در اینجا یادآوری دو نکته را لازم می‌دانم: نخست این‌که، سازمان‌ها هم رهبری می‌خواهند هم مدیریت. گزینش میان این دو بی‌معناست. نکته‌ی دوم اندکی ظرفی‌تر است و آن این‌که نباید بیش از حد بر رهبری شخص خاصی در سازمان تاکید شود، بلکه باید تلاش شود تا توانمندی‌های رهبری در سراسر سازمان

می‌خواهید. سخنرانی پیرامون ضرورت تفکر استراتژیک و آینده‌پژوهی به جای نمی‌رسد. اعضای سازمان، تنها در صورتی رفتار خود را عوض می‌کنند که پذیرش تغییر و یافتن راههای مبادر از سوی آنان به ارزش‌های اساسی و عوامل موثر در پیشرفت شغلی منتهی شوند. دو صد گفته‌چون نیم کردار نیست، و هیچ اقدامی نمی‌تواند موثرتر از ارزیابی افراد و پاداش دادن به عملکرد آن‌ها بر پایه‌ی این ارزش‌های باشد.

بسیار ساده است که بگوییم آینده‌پژوهی یک تعبیر گنگ است، تلاش برای دگرگونی در ارزش‌ها و رفتارها، عملی فریکارانه است و چنین تلاش‌هایی محکوم به شکست است. اما واقعیت آن است که می‌توانیم

این تعبیر را به عملکردهای خاصی که مطلوب‌مان هستند، تبدیل کنیم؛ از جمله، توانایی پیش‌دستی در برایر پیامدهای ناخواسته‌ی تحول، ایده‌های خلاقانه برای رویارویی با پیامدهای منفی تحول، تبدیل ایده‌ها به عمل، خط‌بندیری، پذیرش دیدگاه‌های متفاوت و سرانجام القای هوشیاری نسبت به این ارزش‌های بعنوان مبنای ارزیابی عملکرد.

