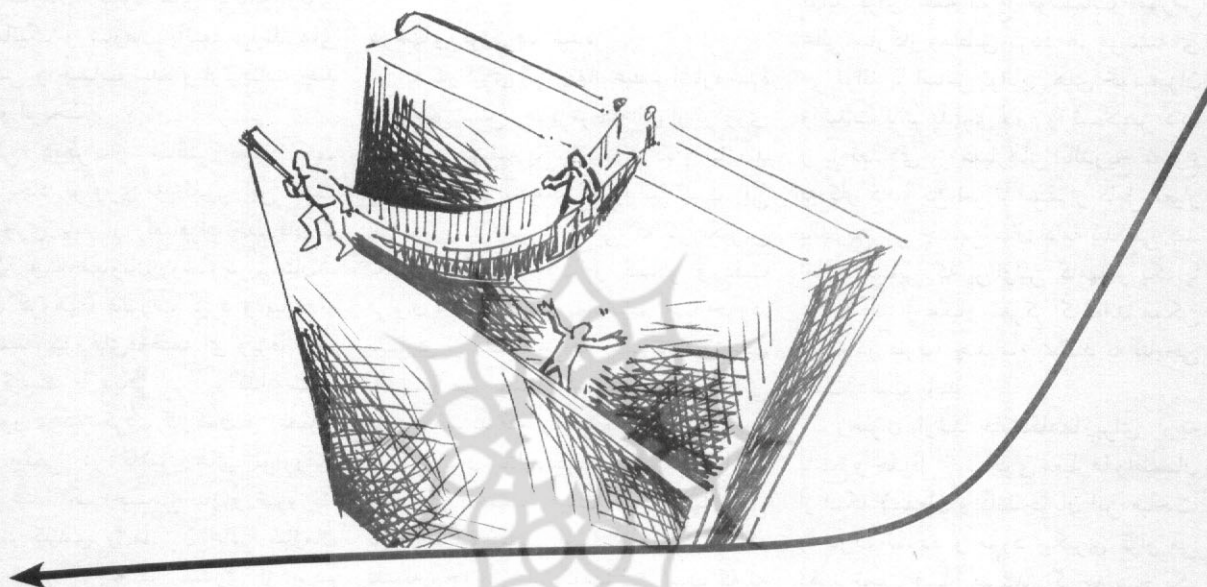


از تحول سازمانی تا تحول نهادی

برگردان: مهدی محمدی نسب



چکیده

هدف: ارایه نمایی آینده نگر از تحولات نهادی. روش شناسی: این پژوهش روش ها و مطالعات موردی را از تلاش ها برای اجرای تحول نهادی ارائه می دهد. یک مرکز معتبر بین المللی در مطالعه آینده، در رشته خود به نمایی آینده نگر از تحولات نهادی نزدیک می شود. این نما، شامل: استفاده از ابزارها، استراتژی های آینده، ظرفیت سازی، نقش محوری مفاهیم تحول آفرین، سازمان یابندگی خودجوش، نقش اساسی معانی و نمادها می شود. سه مطالعه موردی برای نشان دادن این اصول مورد استفاده قرار گرفته است.

یافته های تحقیق: شرکتی با گزینه غالب استعاره نهادی خود با عنوان: لاک پشت در مقابل خرگوش درگیر بود. شرکت دیگری در برخورد با هکرها، به استعاره خوب در مقابل بد رسیده بود اما درک کرده بود که برای کسب پیشگامی در فضای سایبر به مفاهیم جدیدی نیازمند است. مورد سوم شامل حرکت از حالت ایجاد یک طرح یکپارچه به سوی ساختن گروه های خودسازمان یابنده از ذی نفعان است که در واقع یک چشم انداز جمعی جدید ایجاد کرده است.

ارزش/ ایتکار مقاله: به تصویر کشیدن، درک و متحول کردن اسطوره ها برای حرکت از تحول فردی به سازمانی و بعد تحول نهادی که در این مقاله مورد بحث قرار گرفته است.

این مقاله روش ها و مطالعات موردی را برای استفاده در تحولات نهادی ارائه می کند. بر اساس مدل بیل هالال تحول نهادی، به عنوان تحول در تمام طبقات یا سازمان ها تعریف می شود (Halal, 1998, 2004). تحول نهادی در عمیق ترین سطح، ناظر بر تحول افکار حاکم بر نهادهاست. با تحول این افکار، قوانین و عملیات نیز متحول می شوند. هالال بیان می کند که سه تحول برای آینده مبنایی هستند. نخستین تحول، سازمان های الکترونیکی یا مجازی شدن سازمان هاست. این تحول دیجیتال با خودسازمان یابندگی یا شکستن سلسله مراتب های مرتفع به واحدهای کوچکتر که در آن مرزها، بسیار سیال تر می شوند همراه است. تیم ها بر گرد موضوع ها و چشم اندازهای ویژه ای شکل می گیرند و سپس سازمان زدایی می شود. سازمان حیات خود را از طریق انعطاف پذیری حفظ می کند. مورد آخر، مشارکت ذی نفعان است که با استفاده از آن، سازمان ها بصورت اثربخش تری عمل می کنند. ذی نفعان نه تنها دخالت داده می شوند، بلکه اندیشه آنها نیز گسترده تر می شود (ذی نفعان شامل نه فقط مدیران بلکه کارکنان، کارفرمایان، جامعه، محیط زیست و مالکان می شود) و با درک دیدگاه های جهانی و اسطوره های در پس رفتار آنها، دیدگاه آنها عمیق تر می شود.

طبقه بندی تحول

نقطه ورود من به بحث، از طریق کارگاه های آینده نگری و مداخله های گسترده تر آینده است. این کارگاه ها برای انتقال سازمان ها از جایگاه کنونی به آینده، مطلوب هستند. کارگاه ها بر فرایند آینده نگری ساده ای مبتنی هستند که از ایجاد دیدگاه مشترک از تاریخ سازمان، تصویر کردن آینده، شناسایی موضوعات در حال پیدایش، تعمیق موضوعات با شناخت سیستمی، علل اسطوره ها و دیدگاه جهانی، ایجاد بدیل هایی از آینده سازمان (برای باز کردن بیشتر آینده، در نتیجه افزایش احتمال تحول)، صورت بندی یک چشم انداز، هدایتی به سوی جلو، و توسعه آزمایش های یادگیری عملی تشکیل می شوند؛ در نتیجه چشم انداز واقعیت خواهد یافت. به این ترتیب، آینده نگری کمتر درباره پیش بینی و بیشتر درباره خلق آینده های مطلوب است.

طبقه بندی مورد استفاده من برای فهم این تصور از آینده، مبتنی بر موارد زیر است. آینده به عنوان:

- ابزارها: بکارگیری ابزارهای پیش بینی ویژه برای ایجاد تحول فردی و سازمانی.
- استراتژی: استفاده از مفاهیم و روش ها برای توسعه استراتژی اثربخش تر، فراگیرتر و بلند مدت تر، برای هدایت سازمان به سوی هدف های مطلوب.

- ظرفیت سازی: این به معنی تنظیم استراتژی آینده نیست، بلکه به معنای اطمینان یافتن از ظرفیت مانور کردن سازمان است. این مطلب، نقطه کانونی تحول نهادی است، چرا که اجازه آزمایش را می دهد. انعطاف ناپذیری ساختارهای گذشته شکسته می شود.

- الگوهای رفتاری: از طریق الگوهای رفتاری، تحول سازمانی به تحول نهادی هدایت می شود. الگوهای رفتاری، اندیشه هایی خودتکثیر هستند، زیرا برخی نیازهای مبنایی را تامین می کنند. آنها همچنین ظرفیت تحول نهادها و جامعه را در بلند مدت دارند. الگوهای رفتاری که در ده سال گذشته ظاهر شده، سازمان یادگیرنده است. با اهمیت یافتن روزافزون بهداشت (بهداشت فردی، بهداشت محیط زیست، موضوعات مربوط به تهدیدها،

بهداشت معنوی) ممکن است سازمان یادگیرنده و درمان کننده یک الگوی رفتاری آینده باشد.

- سازمان یابندگی خود جوش: آینده درباره یک تحول کیفی است که سازمان -یا بخش های وابسته به آن- را به بیرون از منطقه آسایش منتقل می کند. یک دفعه سازمان از حالت خودارجاعی (بقا، وضع موجود) بیرون رفته، اندیشه های جدید می توانند این سیستم را به جلو برانند که در نتیجه آن یک جابه جایی کیفی ایجاد خواهد شد. سازمانی که خیلی منظم باشد احتمالاً تا این سطح حرکت نمی کند. این سازمان ها متمرکز بر استراتژی و آموزش خواهند بود. سازمانی هم که خیلی نامنظم باشد (سازمان هایی که تا حد زیادی بر آزادی فردی متمرکز، یا همیشه به همراه بسیاری از سازمان های غیردولتی جهانی، چشم انداز، مأموریت و محصولات و فرایندهای خود را مورد پرسش قرار می دهند) غیر محتمل است که به سطح بعدی برسند. خود سازمان یابندگی حول موضوعات به دلیل اینکه موفقیت، ظرفیت را افزایش خواهد داد حیاتی است. افزایش ظرفیت نیز استراتژی را ارتقا خواهد بخشید که آن هم بر اعتماد به هزینه های صرف شده برای آموزش خواهد افزود. تحول اندیشه های تحول آفرین و پیدایش اندیشه تحول آفرین دیگر می تواند به فاز بعد منجر شود.

- ریز تغییر (MICROVITA): مورد آخر از یک شناخت شناسی غیر غربی اقتباس شده است. این مطلب مبتنی است بر نظریه سرکار (Sarkar's (1991 که ریز تغییرات عمیق ترین لایه واقعیت است. آنها شکل ماده و جسم را به خود می گیرند و در خام ترین سطح شبیه ویروس هستند (نگاه کنید به <http://microvita.org>). به این ترتیب افکار، چشم اندازها، تصورات- الگوهای رفتاری- فقط ذهنیات نیستند، بلکه واقعیت دارند. آنها می توانند برای تحول مورد استفاده قرار گیرند؛ در حالی که ممکن است بعضی علم را در این مورد رد کنند، بحث آنجاست که تحول نهادی نیز برای تحقق، دارای بعد معنوی است. تحول اجتماعی تنها افکار حاکم بر نهادها نیست، بلکه شامل واقعیات معنوی پشت سر این افکار نیز می

شود. فرضیه شلدریک (Sheldrake's (1981 در رشته ریخت شناسی، راه دیگری برای دستیابی به این بحث است افکار مشخص، الگوی معینی می شوند که احتمال تحول را محدود می کنند. ریز تغییرات از طریق افکار مختلف و کیفیت های متفاوت خودآگاهی می کوشند زمینه های تفکر و عمل را متحول سازند. پس این چیزی بیش از یادگیری است، بلکه به صورت خاص، یادگیری و درمان در هر دو سطح، فردی و جمعی است.

حرکت قابل توجهی به سوی بالا و پایین این مراحل ششگانه مطرح شده، وجود دارد. ماهیت توسعه عمودی مبتنی است بر آنچه که از نظر پذیرش برای سازمان آسان ترین است، و آنچه که برای آنها در وهله اول خوشایندترین است. سازمانها، ابزارها و روش ها را برای فهم بهتر از آینده می خواهند. از لحاظ ورودی سازمان، بعد آموزشی آسانترین مورد برای گام اول است. هرچند بیش از آموزش سازمان ها مایلند تفکر استراتژیک سازمانی خود را در سطح کل سیستم، همه کارکنان، بویژه مدیران ارشد ارتقا بخشند. این مطلب ما را به مرحله سوم که همان ظرفیت سازی است رهنمون می شود. این مرحله فقط به داشتن مدیر ارشد اجرایی باهوش و داشتن اداره برنامه ریزی و استراتژی نیست، بلکه نیازمند فرایندی وسیعتر و عمیق تر برای خلق سازمان یادگیرنده است. انجام چنین کاری نیازمند ظرفیت سازی در تمام سازمان و در همه سطوح است. در نتیجه روش ها و ابزارهای آینده نگری باید در زمینه ای تئوریک- درباره ماهیت تحول اجتماعی، درباره آینده های مطلوب، درباره استعاره های سازمان ها و نهادها- و نه فقط به عنوان ابزار فن سالارانه مورد بررسی قرار گیرد. توسعه ظرفیت نه تنها به تحول درونی می انجامد، بلکه به تحول بیرونی نیز ختم می شود. ظرفیت سازی همچنین نیازمند گفتگوی عمیق با ذی نفعان است: چگونه می توان نیازهای متغیر آنان را تامین کرد؟ در مورد شهرها: چگونه می توان نیازهای متناقض طرفداران محیط زیست و حامیان توسعه را به گونه شایسته ای برای گروه های ذی نفع و شهروندان تامین کرد؟ پرسش های مرتبط با معنا و طبیعت

تغییر سازمانی ما را به تغییر الگوهای رفتاری رهنمون می‌شود. الگوهای رفتاری یکبار که تکثیر می‌شوند - مانند ویروس - نوآوری اجتماعی که زمانی دشوار به نظر می‌رسید ناگهان ممکن به نظر می‌رسد، چرا که اکنون زمینه‌ای برای این تحول وجود دارد. این تحول خاص به نظر نمی‌رسد که غیر متعارف و نامناسب باشد (همه آن را انجام می‌دهند). زمانی که الگوهای رفتاری حاضرند، اعمال نفوذ برای اینکه سیاست سازمانی شوند آسان‌تر می‌شود. اگر این کار انجام شود، تحول نهادی ممکن خواهد بود. الگوهای رفتاری بخشی از سیاست شده و نیز بخشی از بعد خودآگاه و ناخودآگاه سازمان می‌شوند. برای اینکه الگوهای رفتاری فعال شوند باید بر همه سطوح فردی و جمعی موثر باشند - دنیای معنای افراد، دنیای عمل افراد، استراتژی و رفتار جمعی و اسطوره‌ها (عمیق‌ترین داستان‌هایی که به سازمان معنی و ارزش جمعی می‌دهند).

الگوهای رفتاری جدید می‌تواند معانی و فرایندهای سنتی را بشکنند و به سوی خلق شبکه‌ها و تجمع‌های جدیدی رهنمون شوند. به جای برنامه‌های خشک انعطاف‌ناپذیر سازمان یا دست‌کم بخشی از آن بر گرد موضوعات حیاتی خودسازماندهی می‌شوند، در واقع، یک ارگانیزم زنده انطباق‌پذیر خلق می‌شود. یک سازمان زنده، بدون الهام یا ریز تغییرات ادامه نخواهد یافت (فوسودگی کارکنان، فقدان هدف). ریز تغییرات یک جزء اسرارآمیز است. ریز تغییرات به حرکت سازمان از داده‌ها به اطلاعات و از آنجا به دانش و سپس خرد کمک خواهد کرد و مهمتر اینکه محرکی برای خلق سازمانی است که در آن اعضا می‌توانند برتری را تجربه کنند.

عمق و تحول درونی

نکته‌ای را که این مطلب گوشزد می‌کند این است که برای اینکه تحول سازمانی به تحول نهادی عمیق‌تری منجر شود، بعد درونی سازمان باید به تصویر کشیده شود. محصول این تصویر معمولاً "استراتژیهای بدیعی برای تحول است. هرچند این بعد درونی و عمیق‌تر بصورت

الگوهای رفتاری جدید می‌توانند معانی و فرایندهای سنتی را بشکنند و شبکه‌ها و تجمع‌های جدیدی را خلق کنند.

داستانها و اسطوره‌های نو که معانی نو خلق می‌کنند، برای تحول عمیق ضروری هستند.

تحول از طریق دخالت دیگران و عموماً دولت اتفاق می‌افتد. سطح دوم، سطح سیستمی (اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و تکنولوژیک) است که در آن تحول از طریق کنش و واکنش متقابل سیستم‌های زیادی خلق می‌شود. بنابراین، تحول نهادی مشکل خواهد بود چرا که نه تنها سازمان‌ها حتماً مقاومت می‌کنند، بلکه زیرسیستم‌ها برای مقاومت در مقابل تحول، بویژه تحولاتی که آنها را به چالش می‌کشد تکامل می‌یابند. به هر حال این نگرش سیستمی در نگرش به جهان لانه کرده است. این‌ها پارادایم‌های عمیق‌تری در مورد چگونگی شکل‌گیری موضوعات توسط ذی‌نفعان و ایدئولوژی‌هاست و این ایدئولوژی‌ها مبتنی بر اسطوره‌های بنیادین است.

برای حرکت از تحول فردی به سازمانی و از آنجا به تحول نهادی و سپس به تحول اجتماعی هر چهار سطح باید فعال شوند. آیین‌های جدید سازمانی (چگونه واقعیت می‌سازد؟)، سیستم‌های جدیدی که آیین‌های سازمانی را پشتیبانی می‌کنند و دیدگاه‌های جهانی و پارادایم‌های جدیدی که هدف و چشم‌انداز اجتماعی را تعریف می‌کنند، داستان‌ها و اسطوره‌های نو که معنای نو خلق می‌کنند، همه برای تحول عمیق ضروری هستند.

مطالعه موردی ۱ - استعاره‌ها و هویت

نخستین مطالعه موردی، کارگاه یک روزه شعبه استرالیایی یک شرکت چند ملیتی بود.

شرکت کنندگان، همه رؤسا، مدیران ارشد روشها و ابزارهای آینده‌نگری را آسان یافتند. آنها ابهامی نسبت به استراتژی خود نداشتند، ولی می‌خواستند مسیرهای آینده را کشف کنند. در بخش کارگاه آینده‌نگری، برای عمق بخشیدن به آینده‌نگری، من درباره استعاره‌های آنها از آینده پرسیدم. استعاره بیشتر آنان، استعاره‌های ساده و ماشینی بود - در مورد مسابقه‌ها با عقب‌نشینی‌های مختصر اما عاقبت موفقیت‌های عمده. در استعاره‌ها، آنان اغلب در یک شرکت هواپیمایی عالی رئیس بودند، بجز یکی دو نفر که مسافر بودند (هدف توسط یک آغاز و مقصد

موفقیت آمیزی به نتایج قابل اندازه‌گیری و قابل مشاهده بلند مدت رهنمون می‌شود باید به آیین سازمان تصویر رسمی سازمان از خود، به سیستم سازمان (آنچه که سازمان انجام می‌دهد، چگونگی پاداش دادن و زیرسیستم‌های آن، نگرش آن به جهان (فرهنگ سازمان و ذی‌نفعانش) و در نهایت به اسطوره‌های ناخودآگاه آن متصل شود. در نتیجه، داستانها و اسطوره‌های عمیق‌تری که استعاره‌های سازمان را هدایت می‌کنند باید به ابعاد سطحی‌تر آن متصل شوند.

روشی را که من برای آشکار کردن اسطوره‌ها و مرتبط ساختن آنها به ابعاد دیگر سازمان استفاده می‌کنم تحلیل علی‌طبقه‌ای است که یک روش علوم اجتماعی است که می‌کوشد آینده را بگشاید و بصورت سیستماتیک چشم‌انداز ذی‌نفعان را وارد کند.

تحلیل علی‌طبقه‌ای نگرشی عمیق نسبت به تحول اجتماعی دربرمی‌گیرد. آیین آینده (موضوعات جاری، داده‌ها) توسط کاوش، در مورد اینکه چگونه موضوعات به دیگر ابعاد - به عنوان مثال: اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، تکنولوژیکی - وابسته‌اند در یک سطح سیستمی مورد پرسش قرار می‌گیرند. در سطح اول، رویدادها و روندها ناپیوسته به نظر می‌آیند.

واضح هدایت می شد). وقتی که ما درباره استعاره های جمعی بحث کردیم، داستان خرگوش و لاک پشت بیشترین وجه را داشت. رؤسا احساس می کردند که آنها خرگوش هستند که سریع حرکت می کنند و رقبا را پشت سر می گذارند. هرچند بعد از مدتی بحث، استعاره مسافرت قهرمان ظاهر شد. آندره آقاسی ستاره ورزش تنیس به عنوان مدل در نظر گرفته شد، نکته قابل توجه این بود که چگونه بازی او پس از اینکه او شخصیت خرگوشی خود را پشت سر گذاشت، رشد کرد. با تاثیر گذاشتن این نگاه بر زندگی آقاسی، او به حد کمال رسید. این موضوع رهنمون روح شرکت شد. سپس آشکار شد که لاک پشت برای سلامتی شرکت حیاتی بوده است. به همراه دستور کارهای روشن، شرکت به زمان نیاز داشت تا تاثیرات آن در مسافرت ظاهر شود. لازم بود که بعد احساسی (روحبخش) آن به همراه بعد سودآوری آن تاکید شوند. این به معنای آن بود که نیاز کارکنان به یک زندگی متوازن - دوران گذر، پاره وقت، خانواده - جدی گرفته شود. هنگامی که این داستان پیش آمد، این نکته نیز آشکار شد که خرگوش سرانجام مسابقه را نبرد. از این بحث، سناریوها، استراتژی ها و آزمایش های یادگیری عملی پدیدار شد. نتیجه فقط آغاز یک استراتژی سازمانی متفاوت نبود، بلکه تعیین مسیر مجدد سازمانی در سطح عمیق انجام شد. مساله دیگر مرتبط به این موضوع بازناندیشی افراد در مورد زندگی شان بود.

در نتیجه بازتاب استعاره شرکت آنها به خودشان، منجر به مورد پرسش قرار گرفتن اسطوره حاکم بر سازمان و کاوش برای آینده های جایگزین شد.

مطالعه مورد ۲ عمیق شدن از طریق فهم دیگری

اهمیت جایگاه های عمیق تر و اغلب ناخودآگاه دیگران در یک کارگاه با مسئولان دولت فدرال در استرالیا روشن تر شد. موضوع مورد بحث، افزایش حملات به وب سایت دولتی بود. جواب بدیهی افزایش فایروالها (FIREWALLS) و اقدامات حمایتی بود. دلایل اجتماعی و اقتصادی این بود که ماهیت این تکنولوژی،

گمنامی هکرها را باعث می شد. هزینه های پایین به هک کردن نسبت داده می شد. هزینه ها و تکنولوژی این امر را میسر کرده بود. راه حل در این مرحله افزایش هزینه ها برای هک کردن بود (به عنوان مثال حداقل مجازات) در سطح بحث و در سطح اسطوره، گروه ها به موضوع با دیدی کاملا متفاوت نگریستند. بعضی از مسئولان این موضوع را در قالب عبارت های خوب/ بد دیدند. آنان نماینده حق و قدرت دولت بودند و هکرها تبه کاران بد و به تبع بچه های فاسد بودند (تربیت یافتگان بسیار آسان گیر بد). نمایندگان جامعه مدنی هکرها را به عنوان بد در نظر نگرفتند، بلکه آنان را به عنوان مزاحمانی که هزینه های نگهداری سیستم های کامپیوتری آنها را افزایش می دهند، دیدند. از دید آنان، هک کردن بیشتر مشابه دیوار نوشته هایی بود که برای ابراز وجود می نوشتند. از دید هکرها - استنباط شد - که آنها این موضوع را یک فضای باز و منطقه دست نخورده می دیدند و از اینکه دولت داشت آنرا قانونمند می کرد، متعجب بودند. نه خوب و نه بد، بلکه مرزی بود که روشن نبود چه کسی متمدن است. هکرها خود را به عنوان مبارزان راه آزادی، آنارشیست، سرکش، مشتاقان دنیای در حال تغییر می دیدند؛ به جایی که بیشتر کسی نرفته بود می رفتند.

بر اساس اسطوره های بنیادین فضای سایبر، استراتژی های متفاوتی مورد نیاز است. دیدن دیگری به عنوان بد، منجر به راه حل های فن سالارانه متغیر می شود. در حالی که اگر دیگران را به عنوان افرادی که به صورت متفاوتی زندگی می کنند ببینیم، ما را به درک بهتر و احتمال گفتگو سوق خواهند داد. در نهایت، یکی از شرکت کنندگان این تصویر را ارائه کرد که فضای سایبر از نظر وثاقت نامعلوم است. دسته بندی های موجود ما کاربرد ناچیزی در فهم این پیشرفت دارد. با دیدن موضوع به صورت خوب یا بد به سوی استراتژی های ضعیف رانده می شویم (که عبارت است از کلاتر در مقابل قانون شکن) گشودگی بیشتری به همراه تحول معانی و هویت ها مورد نیاز است.

با عمق بخشیدن به استراتژی، این احتمال برای سیستم بوجود می آید، با

حملاتی که به آن می شود، بخوبی روبه رو می شود.

مطالعه موردی ۳ ذی نفعان سیاست

ژرف نگری نباید فقط استراتژیک - مفهومی باشد. در یک کارگاه یک روزه در مورد دسترسی به تکنولوژی که برای شورای شهر بریسیبن استرالیا برگزار شده بود، در پایان روز، ما به یک چشم انداز مشترک با گام های روشن دست یافتیم - در اجرای برنامه استراتژیک کی چکار باید بکند؟ اما فضای حاکم بر کارگاه به گونه ای بود که آیا این همان چیزی است که می خواستیم؟ من گفتم هرچند ما کار را بصورت رسمی تمام کردیم اما بعضی مسائل اشکال دارد. این مسئله به سرعت به این بحث منجر شد که برنامه رسمی مهم نیست، آنچه که مورد نیاز است گام های واقعی است که هرکس باید بر می داشت. همان گونه که تیمی از مقامات شورای شهر بریسیبن توضیح داد: « ما از حالتی که چشم انداز و برنامه ای برای دسترسی به تکنولوژی نداشتیم اکنون به جایی رسیده ایم که ذی نفعان متعدد داریم که همه در خلق آینده فعال هستند.» عمق مطلب با از پیش مستند کردن آینده حاصل نمی شود، بلکه از اجازه دادن به افراد برای خودسازمان یابندگی برگرد موضوعاتی که آنها آن را بحرانی می دانند، به دست می آید. تنها توسعه یک برنامه - هرچند باسلیقه باشد - ممکن است مشارکت ذی نفعان یا ریز تغییرات پشت آن را به همراه نداشته باشد - نیاز زنده به چیز دیگری است. از طریق خود سازمان یابندگی، حیات افزایش خواهد یافت چرا که افراد قادر خواهند بود خواسته های خود را ابراز کنند.

مشارکت ذی نفعان همواره می تواند به سوی تحول نهادی بیشتر رهون شود. □

منبع:

1. Organizational to Institutional Change, Sohail Inayatullah, On the Horizon, Volume 13 Number 1, 2005 pp. 46-53

● مهدی محمدی نسب: دانشجوی دوره دکتری مدیریت بازرگانی، گرایش سیاستگذاری دانشگاه علامه طباطبایی