

برنامه ریزی هدف؟

به کجا باید رفت؟

گردد. از ایسن پس فرایند برنامه ریزی درجهت پرکردن این شکاف هدایت می شود. به همین دلیل است که به نظر من صورتبندی بی سامانی برنامه ریزی هدف به عنوان مراحل «آرمان پردازی» (IDEALIZATION) و جنبه های دیگر یعنی برنامه ریزی ابزارها، منابع، اجراء، کنترل، مراحل «تحقق» (REALIZATION) برنامه ریزی است.

بیانیه ماموریت

بیانیه ماموریت نباید شامل «پندهای پدران» تکرار مکررات، یا دعاوی زهد فروشانه باشد اینها گفته هایی است که کسی آنها را نفی نمی کند: مثلاً در شکل جمله «انجام سودآورترین معامله» هیچ کس نخواهد گفت که یک سازمان باید پر ضررترین معامله را انجام دهد.

بیانیه ماموریت در یک سازمان باید: ۱ - شامل علت وجودی آن سازمان و بهترین آرزوهای آن، یعنی آرمان آن باشد. ۲ - در عبارات کلی راه یا راههایی که از طریق آن سازمان اهداف خود را پیگیری می کند، یعنی فعالیتی که سازمان در نظر دارد به آن بپردازد را مشخص کند. ۳ - راههای خدمت به هریک از ذینفعان سازمان مشخص شود. ۴ - برآوردن نیازهای پیش گفته را به نحوی بیان کند که برای تمام ذینفعان سازمان مبارزه آفرین و هیجان انگیز باشد. ۵ - ویژگیهای ممتاز سازمان را تصریح کند.

بیانیه ماموریت سازمان باید در عملکرد سازمان تفاوت چشمگیری ایجاد کند. و اگر چنین نشود، بی فایده است زیرا اغلب بیانیه های ماموریت از برآوردن برخی یا تمام نیازهای پیش گفته عاجز می مانند. هریک از این موارد را دقیقاً مدنظر قرار دهید.

● یک بیانیه ماموریت باید آرمانهای یک سازمان را به گونه ای تنظیم کند که ارزیابی پیشرفت به سوی این آرمانها میسر گردد؛

● یک بیانیه ماموریت باید حوزه کسب و کاری را که سازمان می خواهد در آن حضور داشته باشد، مشخص کند نه لزوماً کسب و کاری را که سازمان اکنون در آن حضور دارد؛

● بیانیه ماموریت یک سازمان باید منحصر به فرد باشد و برای سازمانهای دیگر مطلوب نباشد؛

● بیانیه ماموریت باید منحصر به فرد بودن یک سازمان را مشخص کند. اگر سازمانی منحصر به فرد نباشد، هیچ دلیل موجهی برای بقای آن وجود نخواهد داشت. همچنین برای ذینفعان

کتابها و وسیله ای است برای تسهیل هدف خواندن این کتابها، خواندن کتاب نیز به نوبه خود وسیله ای برای کسب دانش مورد نیاز است. و به همین ترتیب تا رسیدن به هدف نهایی هر کس که می خواهد چیزی را به دست آورد، به عبارت دیگر توان لازم برای به دست آوردن مطلوب، مسن، نام ایسن توانایی را «توان فراگیر» (OMNICOPEANCE) گذاشته ام.

گامهای عملی

برنامه ریزی هدف شامل مراحل زیر است:

● یک بیانیه ماموریت باید به صورتی تهیه شود که در آن علت وجودی سازمان، اهداف نهایی و آرمانهای سازمان بیان شده باشد؛

● ایسن بیانیه با صورتبندی بی سامانی (MESS FORMULATION) به فرایند طرح آرمانی، سمت و سو می دهد.

● ویژگی هایی که طراحان آرزو دارند که سازمان و رفتار آن در حد مطلوب واجد آنها باشند، باید مشخص شود؛

● طرح آرمانی سازمان باید تهیه گردد؛

● نزدیک ترین تقریب به طرح آرمانی که به اعتقاد همگان دست یافتنی باشد، باید تدوین شود. این کار باید به صورتی انجام بگیرد که امکان نزدیکی هرچه بیشتر به طرح آرمانی در آینده به عنوان نتیجه یادگیری و سازگاری با تغییرات محیطی فراهم آید؛

● فاصله بین این نزدیک شدن به وضعیت آرمانی و وضعیت موجود سازمان باید مشخص



نوشته: راسل. ال. ایکاف

ترجمه و تلخیص: دکتر اسماعیل مردانی گیوی

مقدمه

آرمانها (IDEALS)، اهداف بلندمدت (OBJECTIVES)، اهداف کوتاه مدت (GOALS) سه هدفی هستند که سازمانها در پی تحقق آن هستند. آرمانها یا کمال مطلوب یک سازمان هدفی است که هرگز نمی توان به آن دست یافت. اما به طور مرتب می توان به آن نزدیکتر شد، فاصله بین نقطه آرمانی و نقطه ای که در آن قرار داریم را همیشه می توان کاهش داد، از این رو آرمان یک حد است. اگر بخواهیم آن را تجسم کنیم آرمان، مانند فرایندی است که عدد یک را پیوسته بر عدد دو تقسیم کنیم که به ترتیب نتایجی مانند $\frac{1}{2}$ ، $\frac{1}{4}$ ، $\frac{1}{8}$ ، $\frac{1}{16}$ و الی آخر به دست می آید که مرتباً به عدد صفر نزدیکتر می شود ولی هرگز به آن نمی رسد.

هدف بلندمدت، هدفی است که فقط در بلندمدت می توان به آن دست یافت. از سوی دیگر هدف کوتاه مدت، هدفی است که در کوتاه مدت دست یافتنی است. این اصطلاحات اغلب به جای یکدیگر به کار می روند، در بازاریابی مانند فوتبال و هاکی، گل یا اهداف کوتاه مدت، اهداف واسطه ای هستند و بردن بازی در مقایسه با زدن گل، هدف بلندمدت است. اما کاربرد جابه جای این مفاهیم به صورت دائمی و ثابت هیچ مشکلی به وجود نمی آورد.

اهداف و ابزارها مفاهیم نسبی هستند. مثلاً ساختن یک قفسه کتاب وسیله ای است برای رسیدن به هدف نگهداری کتاب، اما نگهداری

Objectives Ideal Goals

دو نوع طراحی آرمانی وجود دارد: محدود و نامحدود. هریک از آنها را به ترتیب مورد توجه قرار دهید.

طراحی آرمانی محدود: طراحی آرمانی محدود (BOUNDED IDEALIZED DESIGN) یک سازمان (یا هر سیستمی) با این فرض آغاز می‌شود که سازمان (یا سیستم) مورد نظر شب گذشته از بین رفته است. این سازمان با سیستم دیگر وجود ندارد، اما فرض بر آن است که محیط آن دست نخورده باقی مانده است. مثلاً اگر سازمانی که باید طراحی شود بخشی از یک سازمان بزرگ موجود است، یک بخش یا قسمتی از شرکت از بین رفته و فرض بر آن است که بقیه سازمان اساساً بدون تغییر باقی مانده است. فرض بر این است که تنها واحدی که باید از نو طراحی شود از بین رفته است. از این رو جایگزین آن واحد باید همانند وضعیت فعلی تناسب لازم را با سازمان فراگیر داشته باشد. یک سازمان آرمانی تابع سه نوع محدودیت است:

- ۱ - سازمانی که طراحی می‌شود باید از لحاظ فناوری امکان‌پذیر باشد. چنین سازمانی نباید متکی به آن‌گونه فناوری باشد که در حال حاضر در دسترس نیست؛
- ۲ - اگرچه نیازی نیست که طرح قابلیت اجرا داشته باشد، اما از لحاظ عملیاتی باید شدنی باشد. یعنی اگر همین حالا به وجود آمد، بتواند در محیطی که در آن قرار دارد، پایدار بماند؛
- ۳ - سازمانی که طراحی شده است باید قابلیت بهبود مستمر درونی و بیرونی را داشته باشد. این امر مستلزم آن است که سازمان قادر به

طراحی آرمانی

چشم‌انداز یک سازمان باید یک تصویر مدون از آن چیزی باشد که ذینفعان سازمان آرزو می‌کنند. چشم‌اندازهای سازمان به‌ندرت توسط بخش‌هایی از ذینفعان آن تنظیم می‌شوند. این چشم‌اندازها معمولاً توسط سطح یا سطوح بالاتر مدیریت سازمان به تنهایی تنظیم می‌شوند. چنانچه ذینفعان مختلف در چشم‌انداز سازمان اشتراک نظر نداشته باشند، به‌نظر نمی‌رسد که پیگیری موثر آن رخ بدهد.

به‌نظر اغلب مدیرتها، چشم‌انداز به مفهوم تبیین آن چیزی است که آنها می‌خواهند سازمان‌شان در یک دوره زمانی مشخص در آینده - معمولاً ۵ تا ۱۰ سال آینده - به آن برسد. چنین چشم‌اندازی این واقعیت را که آرمانهای فردی و جسمی به‌طور مرتب و به‌ویژه در پاسخ به تحولات غیرمنتظره در محیط دستخوش تغییر و تحول می‌شوند، نادیده می‌گیرد. آنچه که ما از یک سازمان مطلوب در حال حاضر در نظر داریم، لزوماً همان چیزی است که در آینده از آن انتظار داریم، وقتی که خانهای را در حال حاضر بنا می‌کنیم، از تصورات خود درباره کاربردی که این خانه در آینده خواهد داشت، استفاده می‌کنیم. همین امر در مورد سازمانها نیز مصداق دارد.

چشم‌اندازهای سازمان معمولاً در قالب عبارات کلی و مجرد بیان می‌شود. این چشم‌اندازها غالباً متشکل از فهرستی از ویژگی‌های مطلوب است و نه چیزی بیشتر از آن، آنها فاقد طرح سازمانی است که واجد این ویژگی‌ها باشد. طرحی که شامل آرمانهای جاری یک سازمان باشد می‌تواند بدون پیش‌بینی آینده، چنین آینده‌ای را به حساب آورد. پیش‌بینی‌ها در بهترین حالت خود به خود چیز نامطمئنی هستند.

مطلوب یک سازمان را می‌توان به بهترین نحو در جریان طراحی آرمانی (IDEALIZED DESIGN) آن آموخت و به کار گرفت. طرح آرمانی طرحی است از آنچه که ذینفعان سازمان توقع دارند که سازمان در حال حاضر داشته باشد. با این فرض که خواسته‌های آنان مشروط به تعدادی موانع نه چندان محدودکننده‌ای باشد که در زیر به آن اشاره می‌شود. هیچ راه‌حل موثری برای یک سازمان جهت ایجاد آینده مطلوبش وجود ندارد مگر آنکه بخواهد وضعیت فعلی‌اش را هرچه بیشتر به آرمانهای جاری‌اش نزدیکتر کند.

سازمان بسیار مشکل است که پایبندی محکمی نسبت به سازمانی که منحصر به فرد نیست، داشته باشند و خود را به آن سازمان متناسب نکنند.

- یک بیانیه مأموریت باید با تعیین نقش خود در ارتباط با هریک از ذینفعان سازمان متناسب بودن خود را با نیازهای هرکدام از آنان نشان دهد.
 - بیانیه مأموریت باید تهییج‌کننده، چالش‌آفرین و الهام‌بخش باشد.
- اگر بیانیه مأموریت در این زمینه توفیق نیابد، هر حسن دیگری که داشته باشد، از ایجاد تغییر باز خواهد ماند. حتی موارد دست‌نیافتنی هم چنانچه بتوان ناسدی به آن نزدیک شد می‌تواند الهام‌بخش باشد.

ویژگی‌های طرح

قبل از اینکه معماری بتواند خانه‌ای را برای یک خانواده طراحی کند باید به این نکته پی ببرد که ساکنان خانه چه نوع ویژگی‌هایی را برای آن خانه دوست دارند. تعداد و نوع اتاقها، سبک طرح، هزینه تقریبی، و مانند آنها، طرح او تلاشی است در جهت تحقق این ویژگی‌ها از طریق منظورکردن آنها در ساختاری قابل اجرا، طراحی آرمانی یک سازمان یا هر سیستم دیگری به همین ترتیب است. شروع کار با فهرست کردن ویژگی‌های مطلوبی است که ذینفعان آن دوست دارند که سیستم یا سازمان مورد نظرشان واجد آن باشد.

برای مثال، در مقدمه طراحی آرمانی برای سیستم تلفن آمریکا که در دهه ۱۹۵۰ آماده شد، ویژگی‌های سیستم به این شرح مشخص شده بود: هیچ اشتباهی در گرفتن شماره‌ها رخ ندهد. به‌جای شماره‌گیری از دکمه‌هایی استفاده شود که با فشار انگشت کار می‌کنند. تلفن‌هایی ساخته شود که بدون استفاده از دست قابل بهره‌برداری باشند، تلفن‌هایی که قبل از جواب دادن، مخاطب بدانند که چه کسی زنگ می‌زند، دستگاه تلفنی که نزد مخاطب برود نه برعکس، شماره‌گیری خودکار آخرین شماره‌ای که با آن تماس گرفته شده است. تمام این ویژگی‌ها و نیز ویژگی‌های اضافه دیگری در طراحی مجدد در نظر گرفته شد، تقریباً تمام تغییراتی که در سیستم تلفن از سال ۱۹۵۳ به بعد به وجود آمد، مدیون این طراحی بود. تعدادی از این تغییرات هنوز تحقق نیافته‌اند زیرا از لحاظ اقتصادی به صرفه نیستند.

تغییراتی در یکی یا چند تا از سیستم‌های تراکیه امکان‌پذیر است. گاهی این بهبود بخشیدن می‌تواند همچنان‌انگیز باشد.

خلاقیت و طراحی آرمانی

اقدام خلاق یا سه قدم همراه است:

- ۱ - شناسایی محدودیتها یا قیود خود نهاد؛
 - ۲ - برداشتن این محدودیتها؛
 - ۳ - کشف نتایج حاصل از برداشتن محدودیتها
- قیود خود نهاد تحقق پیش‌فرضهای ما دربار چیزهایی است که یا قابل انجام یا غیرقابل انجام هستند. اغلب به غلط این‌گونه تصور می‌شود که این موانع از خارج تحمیل شده‌اند، درحالی‌که حقیقتاً قیود خودنهاد هستند. در اینجا مثال‌ها ارائه شده که نشان می‌دهد چگونه قیود خود نهاد به غلط به منشأ خارجی نسبت داده می‌شوند.

سالها قبل یکی از طراحان برجسته شهر مکزیکو، شش طرح مختلف حمل‌ونقل برای آن شهر را به من نشان داد. او نظر مرا در مورد اینکه کدامیک از طرحها بهترین است، جویا شد. به او گفتم که چنین ارزیابی تلافی وقت است زیرا هیچ‌کدام از طرحها موجب کاهش موثر تراکم و سیاحت نقلیه در شهر نخواهد شد، درواقع هر یک از آنها موجب افزایش ترافیک خواهد شد. او هم خائف‌گیر شد و هم رنجیده خاطر. هنگامی که به خود آمد از من خواست نظرم را که به اعتقاد وی یک ادعای گستاخانه بود، توضیح دهم. به وی گفتم که طرحهایش بر مبنای ایده‌های حمل‌ونقلی استوار است که در بسیاری از شهرهای دیگر که شرایطی مناسبتر از شرایط موجود در مکزیکوسی داشته‌اند. مورد آزمون قرار گرفته‌اند. یا وجود این، این طرحها همیشه دچار شکست شده‌اند زیرا که افزایش عرضه در حمل‌ونقل تقاضاهای جدیدی را به وجود می‌آورد که فراتر از تقاضاهای برآورده شده قبلی است. در حمل‌ونقل، عرضه تاثیر تقاضا بر روی عرضه به گفته وی اگر این مسئله درست باشد.

مسائل حمل‌ونقل این شهر حل نخواهد شد. من مخالف این نظر بودم و گفتم که او به کاهش تقاضا در مقایسه با افزایش عرضه توجه نکرده است. وی مرا به چالش واداشت تا راهی برای انجام این کار پیشنهاد کنم که در یک حکومت دموکراتیک قابل قبول باشد. پیشنهاد من این بود که اصلی‌ترین بخش حکومت مکزیک از مکزیکوسی خارج و در کل کشور پراکنده شود.

طراحی آرمانی غیرمحدود

طراحی آرمانی غیرمحدود سیستمی است که همیشه توسط ماهیت سیستم بزرگتری محدود می‌شود که دربرگیرنده آن است. مثلاً روشن است که یک شرکت مستقل که در چند کشور به کسب‌وکار خود ادامه می‌دهد توسط حکومت‌هایی که در آن کشورها وجود دارند دچار محدودیت می‌شود همان‌طور شرکتها یا بخشهای مختلف یک شرکت توسط سازمان مادر دچار محدودیت می‌گردند. با وجود این محدودیتها، مطلوبتر این است که دو نسخه جداگانه از یک طراحی آرمانی تهیه شود که در یکی از آنها محدودیت‌های سیستم یا سیستم‌های فراگیر در نظر گرفته شود و در دیگری چنین محدودیتی مدنظر نباشد. در طراحی محدود، تصور بر این است که هیچ تغییری در هیچ‌کدام از سیستم‌های مربوطه صورت نمی‌گیرد. به هر حال حتی تحت چنین پیش‌فرضی، اغلب سازمانها یا واحدهای سازمانی را می‌توان کلاً از نو طراحی کرد. در طراحی آرمانی غیرمحدود، طراحان اجازه دارند که هر یک از سیستم‌های فراگیر را تغییر دهند اما فقط آن تغییری که به بهبود کارکرد سازمانی که در دست طراحی است، کمک کند.

در مرحله نخست، باید «طراحی محدود» آماده شود، تمجب‌آور اینکه تفاوت «طراحی نامحدود» با «طراحی محدود» معمولاً کمتر از حدانتظار طراحان است. این امر نشان می‌دهد که بیشتر موانعی که بین وضعیت موجود یک سازمان و جایگاهی که طراحان دوست دارند سازمان در آن قرار داشته باشد (وضعیت مطلوب)، موانع درونی است و نه بیرونی، به این مفهوم که موانع درواقع در افکار طراحان و در درون سازمانی است که قرار است طراحی مجدد در آن صورت بگیرد، و نه در خارج از آن.

یافتن راههای فرار از کنترل سیستم فراگیر یعنی عمل کردن برخلاف قصد آن یکی از مهمترین ویژگیهایی است که یک طراح سیستم آرمانی می‌تواند داشته باشد. خوشبختانه طراحی آرمانی موجب چنین توانایی است. طراحی آرمانی قادر است چنین توانایی را پرورش بدهد زیرا موجب برانگیختن خلاقیتی است که با مسایر بردن از موانع تحمیل شده از خارج کارگشایی می‌کند.

اغلب سازمانها را می‌توان بدون تغییر دادن سیستم‌های فراگیر آنها، کاملاً بهبود بخشید. با وجود این، بهبود بیشتر تقریباً همیشه با انجام

چشم‌انداز یک سازمان باید یک تصویر مدون از آن چیزی باشد که ذینفعان سازمان آرزو می‌کنند.

طرح آرمانی آن طرحی است که ذینفعان سازمان توقع دارند که سازمان در حال حاضر داشته باشد.

طراحی آرمانی بر آن است تا اتفاق نظر بین افرادی به وجود آورد که در آن مشارکت دارند.

سازمان آرمانی جو سازمانی است که می‌تواند از تجارب خود برای سازگاری موثر با شرایط در حال تغییر، درس بگیرد.

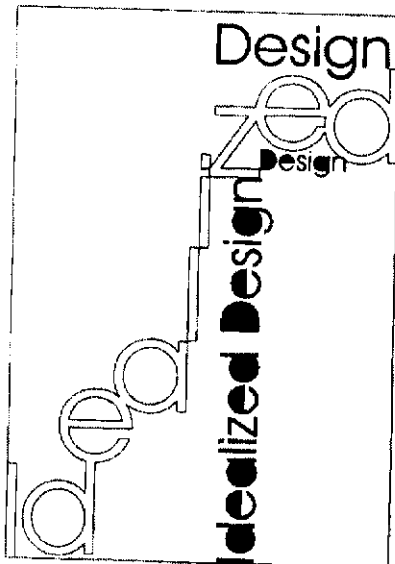


یادگیری و سازگاری سریع و موثر و دارای قابلیت تحول توسط ذینفعان خود باشد.

از آنجا که طرح آرمانی قادر به بهبود و تکامل است. از این‌رو نه کمال مطلوب و نه مدینه فاضله است. مدینه فاضله یا سیستم آرمانی سیستمی است که طراحان آن ادعا می‌کنند که کامل است و از این‌رو نیازی به بهبود ندارد. بنابراین، باید پرسید که چرا این فرایند طراحی «آرمانی» نامیده می‌شود؟ برای اینکه محصول پنهان طراحی بهترین سیستم آرمانی جو است که می‌تواند هم‌اکنون به ذهن طراحان آن خطور کند.

یک طرح آرمانی باید تمام جنبه‌های یک سازمان را دربرگیرد. این جنبه‌ها در سازمانهای گوناگون متفاوت است. مواردی که در زیر آمده است یک فهرست عمومی است که در یک شرکت مورد استفاده قرار گرفته است:

- محصولات و خدماتی که باید ارائه شود؛
- بازاری که باید حوزه فعالیت باشد (بازار هدف)؛
- سیستم توزیع؛
- ساختار سازمانی؛
- ساختار مالی داخلی؛
- شیوه مدیریت؛
- کارکردهای داخلی مانند: خرید، تولید، نگهداری و مهندسی؛
- بازاریابی و فروش؛
- تحقیق و توسعه؛
- مالی؛
- حسابداری؛
- منابع انسانی؛
- ساختمان و زمین؛
- ارتباطات داخلی و خارجی؛
- حقوقی؛
- برنامه‌ریزی؛
- توسعه سازمانی؛
- کامپیوتر و پردازش اطلاعات؛
- خدمات اداری مانند: پست و تکثیر؛
- تأسیسات تولیدی؛
- روابط صنعتی، دولتی، و اجتماعی.



آن چنان که مطلوب است کار نمی‌کنند. آنها همچنین می‌توانند یاد بگیرند که تا چه اندازه می‌توان بر روی هر دو سیستمی که آنها بخشی از آن هستند و سیستم‌های دیگری که آنها جزئی از آنها نیستند ولی با آن سیستم‌ها در تعامل هستند، اعمال نفوذ کرد. این یادگیری با ایجاد تمایز بین قیود خود نهاده و قیودی که از بیرون تحمیل شده‌اند انجام می‌پذیرد.

طراحی آرمانی موجب تسهیل یادگیری عمیق‌تر می‌شود زیرا که هم درگیر شدن و هم تشویق به درگیر شدن در فرایند طراحی را برای تمام ذینفعان میسر می‌سازد. در گذشته معمولاً این‌طور تصور می‌شد که متخصصان تنها افراد صالح برای طراحی و برنامه‌ریزی یک سیستم هستند. با وجود این، تمرکز فعلی بر روی مدیریت کیفیت فراگیر این نکته را روشن کرده است که بهبود کیفیت مستلزم برآورده ساختن انتظارات تمامی افرادی است که نفعی در سیستم دارند. انتظارات آنان را نمی‌توان به نحو سوئی در طراحی مجدد یک سیستم و برنامه‌های مشتق از آن در نظر گرفت مگر اینکه آنها در فرایندهای طراحی و برنامه‌ریزی شرکت داشته باشند.

این نکته روز به روز روشن‌تر شده است که هر یک از ذینفعان در یک سیستم می‌توانند نقاط ضعف سیستم را تشخیص داده و آن را از بین ببرند و از این طریق به بهبود مستمر سیستم کمک کنند. به هر حال، آنچه مهم است این واقعیت است که، همان‌طور که در سطور پیشین

ذهنی، هم‌پوایی، شکستن موانع ذهنی، و طراحی مجدد آرمانی که به اعتقاد من بسیار موثر است.

طراحی مجدد آرمانی یک سیستم منجر به خلاقیت می‌شود زیرا که موجب از بین رفتن اغلب محدودیت‌هایی می‌شود که ناشی از ملاحظات اجرایی است. اگر نگوییم اغلب، اما تعداد زیادی از قیود خود نهاده از این نگرانی نشأت می‌گیرند که آیا قابل اجرا یا کاربرد هستند یا نه. اما قابلیت اجراء الزامی نیست که بر طراحی آرمانی تحمیل شده باشد. از آنجا که طراحی آرمانی با این تصور آغاز می‌شود که سیستم موجود شب یک باره نابوده شده و چند مانع که لزوماً چندان هم محدودکننده نیستند تحمیل شده‌اند. این تمایل وجود دارد که قدرت تخیل خود را آغاز کرده و خواست خود را برای نوآوری و ابداع برانگیزانیم.

امکان‌پذیری و طراحی آرمانی

فرایند طراحی آرمانی، تصور طراحان از آنچه را که امکان‌پذیر می‌نماید، توسعه می‌دهد. در طراحی متعارف قابل اجرا بودن یک طرح به‌طور کلی از ملاحظه قابل اجرا بودن تک‌تک اجزاء به‌طور جداگانه آن نشأت می‌گیرد. وقتی که اجزاء به صورت متفرقه مورد بررسی قرار بگیرند، انواع موانع در زمینه تغییر آنها ظاهر می‌شود. این موانع اگر به عنوان جنبه‌هایی از کل در نظر گرفته شوند، از بین می‌روند. یک دیدگاه الهام‌گرفته از کل، موانع ظاهری در خصوص تغییر اجزای را به کناری می‌زند.

یک طرح آرمانی و برنامه‌های منکی بر آن شبیه حلقه‌های زنجیر نیستند، آنها قوی‌تر از ضعیف‌ترین حلقه خود هستند. آنها سیستم هستند، رشته‌هایی از تصمیمات متعامل. این بدان مفهوم است که طرح و برنامه به‌عنوان کل، واجد ویژگی‌هایی هستند که هیچ یک از اجزای آنها این ویژگی‌ها را ندارند و اجزای آنها واجد ویژگی‌هایی هستند که مدیون عضویت در کل است. از این رو می‌توان یک برنامه قابل اجرا را متصور شد که دست کم برخی از اجزای آن اگر به صورت جداگانه در نظر گرفته شوند، قابل اجرا نیستند.

یادگیری و طراحی آرمانی

کسانی که سیستمی را طراحی می‌کنند، می‌آموزند که چگونه می‌شود آن را به صورت دلخواه به کار واداشت و چرا سیستم‌های موجود

از آنجا که حکومت به‌طور مستقیم و یا غیرمستقیم، بیشترین اشتغال را در شهر به وجود آورده است، در این رو جایجایی حتی بخشی از حکومت می‌تواند به کاهش قابل توجه جمعیت شهری منجر گردد و این کار به نوبه خود موجب کاهش تراکم بیش از حدی خراهدشد که در هر یک از طرح‌های ارائه شده وی برای افزایش عرضه پیش‌بینی شده است.

طراح با گفتن این جمله که «صحیح است، اما پایتخت یک کشور را نمی‌توان تغییر داد» به پیشنهاد من عکس‌العمل نشان داد. این تبادل دلایل و چالش‌ها ادامه یافت تا آنکه روشن شد با این بحث‌ها به جایی نخواهیم رسید، سرانجام وی به من گفت که نو هرگز نخواهی فهمید که چرا پیشنهادت نشدنی است زیرا تو یک مکزیکویی نیستی، علت این است.

بعد از یک سکوت آزاردهنده، او پرسید آیا راه‌حلهای دیگری در ذهن من وجود دارد؟ به او یادآوری کردم که دارم و پیشنهاد کردم که ساعات کار در مکزیک عوض شود.

بار دیگر طرح گفت که چنین تغییری امکان‌پذیر نیست. وقتی که پرسیدم چرا، بحث دیگری در گرفت و در انتها، وی به امکان‌پذیری نبودن تغییر فرهنگ مکزیکویی متوسل شد و تکرار این حرف که من نمی‌توانم این فرهنگ را درک کنم زیرا که مکزیکویی نیستم، به هر حال، مدت کوتاهی پس از این تبادل نظر، خوزه لوپروپرتیل رئیس جمهور مکزیک در نخستین سخنرانی خود اعلام کرد که در نظر دارد عدم تمرکز جغرافیایی در حکومت فدرال به‌وجود آورد و از طول زمان مربوط به خواب بعد از ظهر کارکنان دولت بکاهد. در نتیجه، برخی از موسسات دولتی از شهر مکزیکو خارج شدند اما این خروج به اندازه‌ای نبود که راه‌بندان اتومبیل‌ها را به صورت قابل ملاحظه‌ای کاهش دهد. همچنین، زمان استراحت وسط روز کاهش یافت اما میزان این کاهش کافی نبود با وجود این، روشن شد که این تغییرات امکان‌پذیر بود اما طراحان مکزیکویی به خاطر پیش‌فرض‌های غلط خود دوباره فرهنگ خویش این راه‌حل را نادیده می‌گرفتند.

تشخیص موانع یا قیود خود نهاده مشکل است زیرا که معمولاً نسبت به آنها آگاهی نداریم. با وجود این، راه‌هایی برای اجتناب از آنها یا آگاهی یافتن به آنها وجود دارد. از جمله راه‌های تئوریت خلاقیت عبارتند از: تفکر افقی، توفان

دیدیم، رها شدن از آنچه که فرد نمی‌خواهد، هیچ تضمینی برای به دست آوردن آنچه که مطلوب اوست به وجود نمی‌آورد. آنچه که ذینفعان غیرمتخصص در یک سیستم می‌خواهند حاصل شود بسیار مرتبط‌تر از آن چیزی است که متخصصان غیرذینفع در طلب آن هستند. تمام ذینفعان در یک سیستم، شامل کسانی که چیز اندکی درباره کارکرد سیستم و چیزهای بیشتری درباره انتظارات خود از سیستم می‌دانند و می‌توانند به طراحی مجدد آرمانی سیستم کمک زیادی بکنند.

مشارکت در طراحی آرمانی معمولاً حالت فنی دارد. اکثر فعالیت‌های خلاق چنین‌اند. از این‌رو به دست آوردن و حفظ این مشارکت معمولاً آسان است. این مشارکت فرصتی است برای کسانی که نگران سیستمی هستند تا عمیقاً درباره آن فکر کرده و فکر خود را با اشخاص دیگری که به سیستم اهمیت می‌دهند در میان بگذارند، و آینده سیستم را تحت تاثیر قرار دهند. این کار توسعه و کشف ایده‌های جدید را تشویق می‌کند و توسعه شخصی و سازمانی را آسان می‌سازد.

برای مثال، اپراتورهای ماشین که در طراحی آرمانی درگیر می‌شوند، توجهشان معطوف به عملیات و آرایش ماشین‌آلات و تجهیزات در کارگاه خودشان است نه رفتار شرکت در کل نظامی‌ها در چنین کارگاهی به جنبه‌های دیگر کارگاه مانند طراحی محل دستشویی‌ها توجه دارند. وقتی که نظامی‌ها و اپراتورها نقشه کار دیگران و کار بکدیگر را بررسی می‌کنند معمولاً به این نتیجه می‌رسند که جنبه‌های مهمی از فعالیت کارگاه از قلم افتاده یا هر دو گروه برخی از تعاملات مربوط به فعالیت‌های موجود را نادیده گرفته‌اند. این توجه، آنها را قادر می‌سازد که تلاشهای خود را یکی کنند و یک طرح جامع‌تر و هماهنگ‌تری از آنچه که هر گروه به تنهایی و بدون مشارکت گروه دیگر می‌توانست طراحی بکند، ارائه بدهند.

وقتی که این فرایند در واحدهای مختلف یک شرکت تکرار می‌شود، ادراک چگونگی تعامل قسمت‌ها و تاثیر آن بر عملکرد کلی شرکت توسعه پیدا می‌کند. این ادراک به کسانی که درگیر طراحی آرمانی هستند می‌آموزد که چگونه تصمیمات اتخاذ شده توسط آنان و فعالیت‌هایی که در آن درگیر هستند عملکرد سازمان را به عنوان یک کل تحت تاثیر قرار می‌دهد. وقتی که توجه

اجزای یک شرکت بر روی بهبود وضعیت کل شرکت و نه بر روی بهبود وضعیت مربوط به بخش خود متمرکز می‌شود، فایده‌ای که عاید می‌شود فوری و اساسی است.

اتفاق نظر

طراحی آرمانی بر آن است که تا اتفاق نظر بین افرادی به وجود آورد که در آن مشارکت دارند، زیرا که طراحی آرمانی بر روی ارزشهای نهایی و نه ابزارهای پیگیری این ارزشها متمرکز است. هر قدر که این ارزشها نهایی‌تر باشند، اتفاق نظر بیشتری به وجود خواهند آورد. به طور کلی مردم کمتر بر روی آرمانها اختلاف نظر دارند تا بر روی اهداف کوتاه مدت و راههای رسیدن به این اهداف. این امر در این واقعیت نهفته است که قانون اساسی آمریکا و اتحاد شوروی سابق به صورت باورنکردنی مشابه یکدیگر بودند. اغلب اختلافات در این خصوص ناشی از اختلاف آنها در انتخاب وسیله بود نه اهداف غایی، ما این نکته را فراموش می‌کردیم زیرا که به این اختلاف جنبه ایدئولوژیک می‌دادیم. برخلاف باور بیشتر مردم، ایدئولوژی‌ها کمتر به آرمانها در مقایسه با ابزارهای تحقق آنها می‌پردازند. مثلاً، عدم توافق ایدئولوژیک بر سر مالکیت ابزار تولید انتخاب راهی برای تامین وضعیت و فور است. هر دو کشور این وضعیت را به عنوان وضعیت آرمانی پذیرفته بودند.

یک تمرین طراحی آرمانی در یک شرکت بزرگ آمریکایی انجام شد، طراحی‌های اولیه به طور جداگانه توسط اعضای هشت‌گانه کمیته اجرایی شرکت صورت گرفت. این مدیران اجرایی که اغلب بر روی مسائلی که توسط کمیته آنها به صورت یک کسل بررسی می‌شد اختلاف نظر داشتند، از اینکه تا این اندازه طرحهای جداگانه تهیه شده توسط آنها شبیه یکدیگر درآمده بود، متعجب شدند. این امر در رفتار بعدی آنها تاثیر عمده‌ای گذاشت. خصومت بین آنها به طور عمده‌ای کاهش یافت و تمایل آنها برای همکاری به طور قابل توجهی افزایش یافت. وقتی که اتفاق نظر بر سر ارزشهای نهایی به وجود آید، اختلاف نظر بر روی اهداف کوتاه مدت به آسانی قابل رفع است. به علاوه اگر چنین اختلاف نظرهایی به آسانی قابل رفع نباشد، مراحل دیگری برای رسیدن به اتفاق نظر وجود دارد.

تهدد

مشارکت در تهیه یک طرح آرمانی و اتفاق نظری که از آن حاصل می‌شود، تهدیدی را برای تحقق آن طرح به وجود می‌آورد. افراد نسبت به ایده‌ها و آرمانهایی که در تدوین آنها دست داشته‌اند در مقایسه با ایده‌ها و آرمانهایی که در ایجاد آنها دخالت نکرده‌اند، تهدد قوی‌تری پیدا می‌کنند. چنین احساس تهدیدی به صورت قابل ملاحظه‌ای از تعداد و شدت مشکلاتی می‌کاهد که در راه اجرای طرحها و برنامه‌ها وجود دارند.

نتیجه گیری

یک سازمان آرمان‌جو، سازمانی است که می‌تواند از تجارب خود و دیگران برای سازگاری هر چه سریعتر و موثرتر با شرایط در حال تغییر، درس بگیرد. این توانمندی به صورت طبیعی در یک سازمان ایجاد نمی‌شود، رسیدن به این قابلیت نیازمند طراحی است.

اگر سازمانی بخواهد در محیطی که تغییرات شتابان در آن رخ می‌دهد و پیچیدگیهای آن روبه افزایش است کار کند، باید در طراحی آن سه ویژگی عمده مراعات شده باشد: این ویژگیها عبارتند از: باید سازمانی دموکراتیک (مردمی) باشد، دارای اقتصاد بازار درونی باشد، و ساختار آن چند بعدی باشد.

این گونه طراحیها بخوبی روشن می‌سازد که اگر سازمانی می‌خواهد کارآمد باشد باید «دگرگون» شود. اصلاح صرف کافی نیست. در اصلاح، سیستم مورد نظر به صورت اساسی دچار تغییر نمی‌شود، اما ساختار و رفتار آن نسبتاً اصلاح می‌شود به طوری که عملکرد آن بهبود پیدا می‌کند. دگرگونی (تحول) شامل تغییرات بنیادی در ساختار و عملکرد یک سازمان است. بدون چنین تغییراتی، هیچ شرکتی برای بقای خود در قرن بیست و یکم از توانایی لازم برخوردار نخواهد بود. □

● این متن برگردان و تلخیص فصلی از کتاب «بازآفرینی سازمان، طراحی برای سازمانهای قرن بیست و یکم» تالیف راسل ال. ایکاف است که به زودی از سوی سازمان مدیریت صنعتی چاپ خواهد شد. کتاب توسط آقایان تقی ناصر شریعتی، دکتر سیاوش مریدی و دکتر اسماعیل مردانی گویری ترجمه شده است.