

بدیهه سرایی سازمانی^۱

(نگرشی نوین برای تعدیل فرایندهای مدیریت استراتژیک)

دکتر اصغر مشبکی

مریم پورین محمد^۲

چکیده

شاید به توان گفت تا دهه گذشته فرایندهای مدیریت استراتژیک، پاسخگوی بخش عمده نیازهای سازمان بود و گردانندگان سازمان ها تمام تلاش خود را به کار می گرفتند تا با تدوین و طراحی چارچوب های کاری و اجرای دقیق آن ها به اهداف سازمان دست یابند. اما امروزه، موج سریع تحولات و افزایش رقبا، صاحب نظران علم مدیریت را به سمت کشف مفاهیم جدید سوق داده، تا بتوانند با تلفیق ایده های نوین و رویکردهای جاری، امکان رقابت و بقا را برای سازمان ها میسر سازند. واژه بدیهه سرایی یکی از مفاهیم جدید برای تعدیل مدیریت استراتژیک است که در دهه ۱۹۹۰ به ادبیات استراتژیک سازمان ها وارد شده است.

به منظور ضرورت آشنایی سازمان های ایرانی با مفاهیم نوین مدیریت و همسویی با روند تحولات جهانی، مطالعاتی در این زمینه انجام گرفت. در مورد مزایا و محدودیت های مدیریت استراتژیک و بدیهه سرایی از صاحب نظران، به روش "دلفی" نظرسنجی به عمل آمده و نتایج حاصله، به همراه سایر مستندات گردآوری شده، اساس تدوین این مقاله قرار گرفت.

در این مقاله سعی شده است با ارایه مفاهیم و مراحل مدیریت استراتژیک و بدیهه سرایی و مقایسه و تلفیق آن دو، دریچه ای تازه به تفکرات و ساختارهای استراتژیک سازمان ها گشوده شود و با تاکید بر مفاهیم مشارکت، خلاقیت، ریسک پذیری و تغییر، این نکته یادآوری شود که:

«اقتضای زمان ما، رویارویی با ناشناخته هاست»

واژه های کلیدی:

بدیهه سرایی سازمانی، فرایندهای مدیریت استراتژیک

مقدمه :

یکی از اصول مهم در علوم نیوتن که از قرن هفدهم میلادی، اساس تمدن بشری را تشکیل می دهد این است که جهان ، قابل پیش بینی می باشد و روابط علت و معلول، ساده، روشن و خطی است . اعتقاد بر این اصل تا حدی بود که نیوتن و همکارانش سعی داشتند دستگامی اختراع کنند که نحوه کارکرد جهان و آینده را پیش بینی کند اما هیچ گاه روایی و اعتبار آن اثبات نشد.

بر پایه این نگرش ، وظیفه مدیران ، حفظ ثبات سازمان بود به نحوی که اگر طبیعت، بحران و یا هر عامل دیگری سیستم را از حالت ثبات خارج می کرد ، نقش مدیر، بازگرداندن تعادل به سیستم بود . این طرز تلقی به حفظ و تقویت بوروکراسی و سلسله مراتب سازمانی منجر می شد. اما به مرور با افزایش تغییرات و پویایی های محیطی و پیچیدگی فزاینده آن ، اساس مدل های بوروکراتیک مبنی بر خطی بودن رابطه علت و معلول و قابل پیش بینی بودن امور به هم ریخت و اندیشمندان، تئوری ها و چشم اندازه های جدیدی مطرح کردند که نتیجه و زاینده تازه های دانش بشری و تغییرات محیط و روابط کار بود.

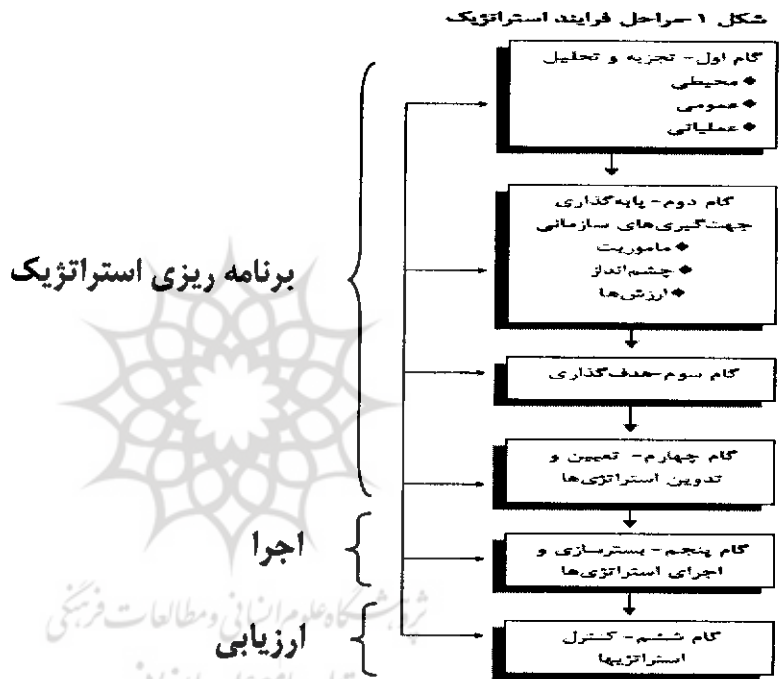
امروز همه می دانند که ساختار سازمان های کنونی بسیار پیچیده است و از سوی دیگر ، دستیابی به بازارهای جهانی مستلزم بکارگیری شیوه های بهتر ، سریعتر و ارزان تر است. به طور حتم، حرکت و رقابت در این مسیر با چارچوب های محکم و انعطاف ناپذیر، ممکن نبوده و برخلاف تصور بسیاری از مدیران، نمی توان صرفا با تکیه بر روش های سنتی برنامه ریزی و آینده نگری، و ترکیب صحیح فرایندها و عملکردها به موفقیت پایدار دست یافت (کروسان و همکاران ، ۱۹۹۶ ، ص ۲۲) ، بلکه سازمان ها به تغییرات اساسی نیاز دارند و این تغییرات مستلزم آگاهی کارکنان از مسیر آینده سازمان ، فرصت های قابل بهره برداری و امکان بروز نوآوری و خلاقیت در مواجهه با آن فرصت ها است. این مقاله که به جنبه ها و کاربردهای بدیهه سرایی سازمانی می پردازد ، در دو بخش تدوین شده است . بخش اول به مدیریت استراتژیک پرداخته و به اختصار ، مراحل و محدودیت های آن را برشمرده است. در بخش دوم نیز بدیهه سرایی سازمانی تحت عناوین : مفهوم ، تاریخچه ، مقایسه بدیهه سرایی با مدیریت استراتژیک، تلفیق مدیریت استراتژیک و بدیهه سرایی ، ضرورت بدیهه سرایی در سازمان های امروز ، عوامل کلیدی برای توسعه ، منابع مورد نیاز، پیوستار دستیابی، زمان مناسب ، عوامل موثر ، مزایا و جنبه های بدیهه سرایی مورد تجزیه تحلیل و تبیین قرار گرفته است.

در پایان نیز یک مورد کاوی در شرکت "هوندا" مطرح شده است تا نقش بدیهه سرایی در موفقیت فرایندهای سازمانی شفاف تر شود.

مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک عبارت است از هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چندگانه که سازمان را قادر می سازد به اهداف بلند مدت خود دست یابد (فرد آر دیوید^۱، ۱۳۸۲، ص ۲۴).

فرایند مدیریت استراتژیک شامل شش گام متوالی و مستمر است (وفایی):



گام اول؛ تجزیه و تحلیل محیطی: مدیران هر از چندگاه به منظور شناسایی عوامل محیطی تاثیر گذار بر عملکرد سازمان، درک بهتر رویدادهای درون سازمانی و برون سازمانی و افزایش تناسب استراتژی های اتخاذ شده با محیط سازمانی، اقدام به تجزیه و تحلیل محیطی می نمایند. دقت و درایت در این مرحله نقش حیاتی در تصمیم گیری های سازمان داشته و بی توجهی سبب انحراف در گام های بعدی خواهد شد.

گام دوم؛ پایه گذاری جهت گیری های سازمانی: مدیران با بهره گیری از نتایج تجزیه و تحلیل محیطی، سمت و سوی سازمان را تعیین می کنند. «مأموریت سازمانی»^۲، «چشم انداز

۱. Fred R. David

۱. Organizational Mission

سازمانی»^۱ و «ارزش های سازمانی»^۲ که عناصر اساسی فرایندهای سازمان هستند، در این مرحله تعیین و تبیین می شوند.

گام سوم؛ هدف گذاری: اهداف سازمانی مقاصدی هستند که تمامی ورودی ها، فرایندها و خروجی های یک سازمان در راستای رسیدن به آنها عمل می کنند. «هامبل»^۳ معتقد است مدیریت کارآمد بر یک سازمان، مستلزم مدیریت بر اهداف آن است که شامل مراحل ماند برنامه ریزی برای رسیدن به اهداف، طراحی فعالیتها برای دستیابی به اهداف، بررسی نحوه عملکرد در رسیدن به اهداف و در نهایت اقدامات اصلاحی برای اثربخش تر کردن اهداف سازمانی می شود. هدف گذاری، جزء لاینفک یک برنامه ریزی است و هدف گذاری نا آگاهانه و یکسو نگر، سازمان را از مسیر تعالی منحرف می کند.

گام چهارم؛ تعیین و تدوین استراتژی ها: تعیین استراتژی، عبارت است از فرآیند تعیین زمینه های عملکرد مناسب جهت دستیابی به اهداف سازمانی در راستای مأموریت و فلسفه وجودی سازمان. مدل های برنامه ریزی استراتژیک بسیاری وجود دارند که انتخاب آنها با توجه به ماهیت شرکت، وضعیت صنعت مربوطه و شرایط محیطی صورت می گیرد.

گام پنجم؛ بستر سازی و اجرای استراتژی ها: بستر سازی و اجرای استراتژی ها، پنجمین مرحله از فرایند مدیریت استراتژیک است که استراتژی های تدوین شده را به مرحله اجرا می گذارد. جهت اجرای موفقیت آمیز استراتژی ها به چهار مهارت بنیادین نیاز است:

الف) مهارت تخصیص: توانایی تهیه و تدارک منابع سازمانی ضروری برای اجرای یک استراتژی.

ب) مهارت تعامل^۴: توانایی اداره کردن افراد طی اجرای استراتژی.

ج) مهارت نظارت^۵: توانایی بکارگیری اطلاعات برای تشخیص موانع اجرایی.

د) مهارت های سازمانده^۶: توانایی ایجاد شبکه ای از افراد کارآمد در سراسر سازمان که می توانند به هنگام بروز مشکل در اجرای استراتژی، به حل آن کمک کنند.

به طور کلی، می توان گفت اجرای موفقیت آمیز یک استراتژی نیازمند افراد کارآمد، تخصیص منابع مورد نیاز، نظارت بر روند اجرا و حل به موقع مشکلات اجرایی می باشد.

^۱. Organizational Vision

^۲. Organizational values

^۳. Humble

^۴. Intracting skill

^۵. Monitoring skill

^۶. Organising skill

گام ششم ؛ کنترل استراتژی ها : کنترل استراتژی به عنوان آخرین گام مدیریت استراتژیک، تضمین کننده عملکرد مناسب کل فرایند و کنترل کننده گام های فوق می باشد. منظور از کنترل استراتژی ، کنترل و نظارت تاکتیک ها و برنامه های عملی است که در مرحله پیش تدوین شده اند.

محدودیت‌های مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک نیز مانند سایر فرایندها ، محدودیت هایی دارد که بخشی از آنها به "ماهیت فرایند" و بخش دیگر به "تدوین کنندگان استراتژی" مربوط می شود. در این زمینه با روش "دلفی" از صاحب نظران علم مدیریت نظر سنجی به عمل آمد که نتایج حاصله در مورد محدودیت های مدیریت استراتژیک به ترتیب الویت (تعداد نظرات پاسخگویان) عبارت است از:

ردیف	موضوع
۱	کارکنان آمادگی لازم برای رویارویی با تغییر و بحران را نخواهند داشت
۲	کارکنان را به انجام وظایف تعریف شده محدود می کند
۳	مانع از بروز خلاقیت در کارکنان می شود
۴	بوروکراسی، اداری را تقویت و موجب کاهش ارتباطات مستقیم می شود
۵	ممکن است اهداف کوتاه مدت را در اهداف بلند مدت محو کند

سایر محدودیت هایی را که در این زمینه می توان برشمرد عبارتند از :

- تدوین و اجرای فرایند مدیریت استراتژیک زمانبر است.
- ممکن است اهداف اصلی در سلسله مراتب اهداف محو شوند.
- در بیشتر مواقع، تدوین و اجرای استراتژی، تمام توجه مدیران ارشد را به خود جلب می کند و آنان فراموش می کنند که کسب و کاری دارند که باید به اداره آن بپردازند (صداقت گویان ۱۳۸۴).
- غالبا سطح علاقه و پیگیری مدیران ارشد پس از تدوین استراتژی و توافق بر آن کاهش می یابد و اگر کارکنان احساس کنند که مدیران ارشد نسبت به استراتژی متعهد نیستند علاقه آنان نیز کاهش می یابد. (صداقت گویان ، ۱۳۸۴).

- مدیریت استراتژیک سعی در ایجاد ثبات و کنترل شرایط دارد در حالیکه امروزه سازمان ها نیازمند قدرت پاسخگویی سریع به محرک های خارجی هستند و در نتیجه در سازمان تعارض ایجاد می شود. (مینتزرگ^۱، ۱۹۹۴، ص ۱۸۴)
- بکارگیری مدیریت استراتژیک، نیاز به مهارت و ظرافت دارد و عدم آگاهی از بکارگیری درست آن سبب می شود این رویکرد به جای اینکه ابزاری یکپارچه و موثر برای دستیابی به اهداف سازمان باشد، به ابزاری برای کنترل و محدود کردن تصمیم گیری، استراتژی، عملکرد، کارکنان، مدیریت، بازار، مشتریان، زمان حال و آینده بدل شود. (مینتزرگ، ۱۹۹۴، ص ۲۰۱-۲۰۲)
- در بیشتر موارد، استراتژیست ها از بیرون سازمان و جدای از مدیران هستند. بنابراین ممکن است بسیاری از واقعیت های کوچک اما با اهمیت را نادیده بگیرند. از طرفی به علت عدم حضور در شرایط بحرانی سازمان نمی توانند تصمیمی هم راستا با فرایندهای استراتژیک تدوین شده بگیرند.
- در بیشتر سازمان ها برنامه ریزان استراتژیک یک بار در سال، مسیر سازمان را برای سال آینده تعیین می کنند و مدیران این برنامه ها را به سایر کارکنان ابلاغ می کنند. در این صورت فقط عده کمی امکان بروزخلاقیت داشته و سایر افراد صرفا مجری محسوب می شوند در حالی که باید خلاقیت به عنوان فرایندی مستمر در تمامی لایه های سازمان نفوذ کند. (کائو، ۱۹۹۷، ص ۷)

بدیهه سرایی و مدیریت استراتژیک

گر چه نگرش استراتژیک به فرایندهای سازمان، از ارکان حیاتی برای دوام و بقای سازمان است اما امروزه، تحولات و تغییرات دنیای تجارت نسبت به گذشته صد چندان و عرصه رقابت بسیار گسترده و غیر قابل پیش بینی شده است بطوری که گاه شرکت های کوچک با نوآوری و ابتکار، اعتبار و پیشگامی شرکت های با سابقه را زیر سوال می برند. بنابراین داشتن چابکی لازم برای مواجهه با چالش ها و تغییرات پیش رو، برای سازمان ها ضروری است. در این راستا تمرکز همه جانبه بر مدیریت استراتژیک و محصور شدن در چارچوب برنامه ریزی ها و فرایندهای بلند مدت آن سبب می شود رقبا، گوی سبقت را ربوده و با سرعتی باورنکردنی بازار را از آن خود سازند.

^۱.Mintzberg

وجود محدودیت های مذکور، افزایش رقبا، روند سریع تحولات و لزوم رویارویی با ناشناخته ها سبب گردید مفهومی جدید با عنوان « بدیهه سرایی » برای تعدیل مدیریت استراتژیک مطرح شود به این امید که تلفیق این دو، راه را برای توسعه سازمان ها هموارتر سازد.

مفهوم بدیهه سرایی

- بدیهه سرایی به قدرت عکس العمل فوری و تصمیم گیری درست در شرایط پیش بینی نشده اطلاق می شود.
- منظور از بدیهه سرایی در مدیریت، این است که سازمان بتواند در شرایط بحرانی، منابع (عاطفی، شناختی، اجتماعی) و مخازنی را که در دسترس دارد به بهترین شکل ممکن برای انجام بهینه امور بکار گیرد.
- می توان بدیهه سرایی را موقعیت سنجی استراتژیک^۱ نامید. یعنی در شرایطی که بر اهداف بلند مدت سازمانی تمرکز می کنیم انعطاف کافی برای حل مشکلات و درک فرصت های جدید را داشته باشیم (آیسبرگ^۲، ۱۹۸۷، ص ۹۲).
- بدیهه سرایی ابزاری ارزشمند است که ما را قادر می سازد از شیوه های سنتی فراتر رویم و بهتر، سریع تر و با دقت بیشتری مدیریت کنیم. سازمان هایی که استراتژی های خود را توسط این مهارت تعدیل می کنند، از سایرین پیشی می گیرند.
- بدیهه سرایی یکی از مهارت های اصلی و مورد نیاز برای آینده سازمانها است و باید بر استراتژی های تعریف شده سازمان اثرگذار باشد (کائو، ۱۹۹۷، ص ۶).

تاریخچه بدیهه سرایی

بدیهه سرایی واژه ای تخصصی درحوزه موسیقی و تئاتر است و کاری است که به صورت فی البداهه انجام یا تولید شود (بران، ۱۹۹۳، ص ۱۳۲۸).

در اواخر دهه ۹۰ به علت افزایش تغییر و نوآوری در جوامع و سازمان ها کاربرد واژه بدیهه سرایی به صورت استعاری در مدیریت و سازمان مطرح شد. بسیاری از صاحب نظران معتقدند بدیهه سرایی مهارتی بسیار کاربردی است و نباید در حوزه موسیقی و تئاتر محصور شود بلکه باید آن را به سایر حوزه ها گسترش داد و رهبران و مدیران را از مزایای آن بهره مند کرد. (کروسان و همکاران، ۱۹۹۶).

برای درک تاثیر خلاقیت در سازمان ها می توان به کاربرد آن در موسیقی اشاره کرد . در هنر موسیقی دو روش برای نواختن وجود دارد (کائو ، ۱۹۹۷، ص ۹) :

۱- نوازنده نت های آماده را از فروشگاه می خرد و دقیقا مطابق با آن ها می نوازد . این کاغذها به او می گویند که چه نت هایی را بنوازد و سرعت ، بلندی صدا و ... را دقیقا مشخص می کنند. هر فردی که نکات اولیه و کلیدی موسیقی را بداند براحتی می تواند بر مبنای این نوشته ها بنوازد.

۲- روش دیگر برای نوازندگی « jamming » نامیده می شود . این اصطلاح از واژه « جاز » گرفته شده و منظور از آن بدیهه سرایی در موسیقی است. در این روش هیچ کاغذی برای دیکته کردن نت ها وجود ندارد و تنها آموخته های نوازنده ، او را راهنمایی می کنند.

شاید روش دوم برای شنونده ای که آشنایی تخصصی با موسیقی ندارد ناموزون و بی نظم به نظر رسد اما صاحب نظران موسیقی می دانند که این روش رویکردی آزاد ، با تکیه بر چارچوب های اصلی و تعیین شده است و در واقع نمونه بارزی از ارتباط انباشته های ذهنی و عملکرد است که به نوازنده امکان می دهد مهارت های سنتی و کلیدی موسیقی را با مهارت های توسعه یافته تر در هم آمیزد (بروس ^۲، ۱۹۹۶، ص ۴۲) .

تجارت اثربخش نیز مانند جاز عمل می کند . در حالی که مجموعه ای از فعالیت های متوازن را شامل می شود و همواره منظم و قاعده مند است، عینا مطابق فرمول ها ، دستورجلسات، برنامه ها و نت های از پیش نوشته شده عمل نمی کند.

تئاتر تمثیل دیگری از اثربخشی بدیهه سرایی بعنوان یک استراتژی سازمانی است. اگر نمایش را به صورت استعاری برای تجارت در نظر بگیریم ، می توانیم از خیلی جهات آنها را با هم مطابقت دهیم . در تئاتر سنتی دست نوشته هایی به بازیگران می دادند که در آن تمامی حرکات ، دیالوگ ها ، حالات و ... دقیقا مشخص شده بود. این نوشته ها تغییر ناپذیر و بدون انعطاف بودند . کارگردان آنها را در اختیار بازیگران قرار می داد تا بر طبق آن تمرین کنند و خودش گروه را رهبری می کرد تا مطمئن شود تمامی موارد، مطابق با برنامه از پیش تعیین شده پیش می رود. صحنه آرایبی ، چهره پردازی ، لباس ها و دکور به گونه ای انتخاب می شد که دقیقا مطابق با فضای داستان باشد و تماشاگران به جز تشویق، هیچ مشارکتی در روند اجرا نداشتند (کروسان ^۳، ۱۹۹۷، ص ۳۶).

۱. Jazz

۲. Bruce

۳. Crossan

مدیریت سنتی نیز شباهت زیادی به تئاتر سنتی دارد. استراتژی‌ها و خط و مشی‌های انعطاف‌ناپذیر و از پیش تعیین شده، مانند دست‌نویس‌هایی هستند که کارگردان (مدیر ارشد سازمان) در اختیار بازیگران (کارکنان) قرار می‌دهد و آنان ملزم به اجرای دقیق آن هستند. دارایی‌های سازمان نیز مانند ابزارهای نمایش به پردازش داستان (استراتژی‌ها) کمک می‌کنند. برخلاف تئاتر سنتی که همه چیز از پیش تعیین شده و تحت نظارت مستقیم کارگردان است، بدیهه سرایی روشی انعطاف‌پذیر، آزاد و پیش‌بینی‌نشده است. در این روش بازیگران دست‌نویس‌ها ندارند و تعامل بین بازیگران و تماشاگران در تعیین مسیر نمایش اثرگذار است. ابزار و لوازم صحنه فراوان و تجمعاتی نیستند. بازیگران این اختیار را دارند که پارامترهای مورد نظر مخاطبان را در ایفای نقش خود دخیل کنند و نقش کارگردان این است که به بازیگران کمک کند آنچه را که آموخته و تجربه کرده‌اند به بهترین شکل ممکن ارائه دهند. (کروسان^۱، ۱۹۹۷، ص ۳۶).

مضامین بدیهه سرایی در سایر نظریه‌ها

اگر چه کاربرد استعاره و آژیه بدیهه سرایی در مدیریت، اخیراً مطرح شده است اما می‌توان بخشی از مفاهیم آن را در نظریه‌ها و تئوری‌های قبلی هم یافت. یکی از این تئوری‌ها نظریه آشوب^۲ است که "جیمز گلیک" در سال ۱۹۸۷ در کتابی تحت عنوان «آشوب: ایجاد یک علم جدید» مطرح کرد. چند سال بعد "روگر لوین"^۳ در کتاب «پیچیدگی: زندگی در لبه آشوب» و "والدروپ"^۴ در کتاب «پیچیدگی: علم نوظهور در لبه نظم و آشوب» نظریه پیچیدگی را در ادامه نظریه آشوب مطرح کرده و مباحث "گلیک" را توسعه دادند. (مهری - ۱۳۸۱)

آشفته‌گی در مفهوم علمی اش، اغتشاش مطلق و ناپایداری شدید و خارج از کنترل نیست بلکه نوعی ناپایداری محدود است و در واقع مبین ترکیبی از نظم و بی‌نظمی است که در آن، الگوها به طور مستمر در اشکال بی‌نظم اما با یک نوع الگوی مشابه و دارای نظم نهایی آشکار می‌شوند. بخشی از این نظریه به این نکته اشاره دارد که رویدادهای جهان، پیچیده و پویا هستند و عوامل و پارامترهای متعددی، پدیده‌ها و الگوهای رفتاری را شکل می‌دهند، بنابراین

^۱. Crossan

^۲. Chaos

^۳. Roger Iwin

^۴. Waldrop

نمی توان همیشه ، آینده را پیش بینی کرده و برای چالش های فراروی سازمان ها، برنامه دقیق و از پیش تعیین شده ارائه داد.

آگاهی و شناخت، تجربه و دانش، خلاقیت و نوآوری مستمر سبب می شود که سازمان ها با شناسایی نقاط حساس و تکیه گاه های مناسب و استفاده از سایر ویژگی های آشوب، بتوانند با ایجاد تغییرات اندک و حرکت مناسب ، موجبات تحول و دگرگونی های عظیم را فراهم آورند.
(مهری - ۱۳۸۱)

"استسی"^۱ نیز در سال ۱۹۹۲ نظریه « مدیریت بر نائشناخته ها، مرزهای راهبردی بین نظم و آشفتگی در سازمان ها » را در کتابی با همین عنوان مطرح کرد و مدیران را با این واقعیت روبرو کرد که آینده بلند مدت هر مجموعه ، غیر قابل تشخیص است و مدیران باید بدانند که نوآوری مستمر (نه ثبات و پایداری) تنها رمز موفقیت در دنیای امروز است .

مقایسه بدیهه سرایی با مدیریت استراتژیک

کروسان و همکارانش (۱۹۹۶ ، ص ۲۰) بدیهه سرایی را با مدیریت استراتژیک مقایسه کردند و به دلایل زیر آن را کاربردی تر دانسته اند :

- در مدیریت استراتژیک سعی می شود با پیش بینی تغییرات محیطی ، و بکارگیری روش های قرار دادی مانند برنامه ریزی های بلندمدت ، الگوبرداری استراتژیک و... راه آینده سازمان ها هموار شود. دو دهه اخیر، اوج فعالیت برای برنامه ریزان استراتژیک بوده است و جالب اینکه در همین زمان شاهد شکست این برنامه ریزان بوده ایم . اگرچه برنامه ریزی در استراتژی سازمان نقش حیاتی دارد اما برخی سازمان ها بیش از حد به فرایند برنامه ریزی تکیه می کنند و به "عبارتی برنامه ریزی سناریویی"^۲ بکار می برند .
- در دنیای پر تغییر و رقابتی امروز تنها سازمان هایی پایداری دارند که سریعتر از رقبای خود تغییر می کنند. منظور از سریعتر این است که در مدت زمان کوتاهتر راه حل های خلاق بیشتری ارائه می دهند. در مدیریت استراتژیک زمان زیادی را پیش از انجام کار ، به برنامه ریزی اختصاص می دادند که این امر با مسئله افزایش سرعت در تناقض است . بدیهه سرایی ابزاری است که تا حد زیادی ما را در این مسیر یاری می کند . البته باید توجه

^۱. Stacy

^۲. Scenario planning

داشت که منظور جایگزین کردن بدیهه سرایی برای برنامه ریزی استراتژیک نیست بلکه هدف، تعدیل برنامه هاست.

○ در سازمان های سنتی وظایف افراد به وضوح شرح داده می شود اما در سازمان های بدیهه سرا، بعد انسانی پررنگ تر شده. رهبران، کارکنان را تشویق می کنند با پشتوانه توانایی، تخصص و تجربه، جایگاه شغلی خود را بسازند. در این سازمان ها الگوی قدرت غیر رسمی تر است و به صورت مداوم در یک چرخه روان تغییر می کند.

○ در سازمان های بدیهه سرا حتی المقذور از ایجاد واحدهای کوچک و انحصاری کردن وظایف پرهیزی می شود و نقش افراد به گونه ای تعریف می شود که کل سازمان مانند یک گروه متحد به وظایف خود و تعاملات درون سازمانی و برون سازمانی بپردازند (مورگان، ۱۹۹۷، ص ۴۴-۴۸).

تلفیق مدیریت استراتژیک و بدیهه سرایی

همان گونه که در بخش مدیریت استراتژیک اشاره شد برنامه ریزی استراتژیک چارچوبی به وجود می آورد که سازمان را قادر می سازد به روندها و چالش های به وجود آمده پاسخ دهد و درصدد ارایه یک بینش و هدف سازمانی روشن برآید.

پذیرش استراتژی مبتنی بر بدیهه سرایی، به معنای درک کامل برنامه ریزی نیست. منظور از بدیهه سرایی، بی بند و باری و آزادی بی حد و مرز نیست (کائو، ۱۹۹۶، ص ۲۴). برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان ها ارزش پایدار محسوب شده و نباید آن را حذف کرد زیرا بسیاری از این برنامه ها، دانش و آگاهی محیطی افراد را بهبود می بخشد (کروسان و همکارانش ۱۹۹۶، ص ۲۴).

باید به این نکته توجه کرد که اگر چه سازمان ها باید در پذیرش تغییرات بازار پیش قدم باشند اما حضور برنامه های استراتژیک هم برای تعدیل این تغییر پذیری ضروری است (جکسون^۱، ۱۹۹۴، ص ۳۸).

خیلی از شرکت های کوچک بدون داشتن برنامه استراتژیک کار می کنند و با تکیه بر تجربیات، سریعاً خود را با تغییرات سازگار کرده و جهت یابی می کنند. "مایلز"^۲ و "اسنو"^۳ (۱۹۷۸) این شرکت ها را "شرکت های واکنشی"^۴ می نامند. این شرکت ها استراتژی های مشخص و پایدار نداشته و تنها به محرک های محیطی واکنش نشان می دهند و در نتیجه عملکرد ضعیفی

خواهند داشت زیرا به پیشرفت و توسعه فکر نمی کنند و در شرایطی که همه به دنبال خلق ایده های جدید و متنوع هستند موفقیتی حاصل نخواهند کرد.

رهبرانی که به الگوهای سنتی پایبندند کار خود را چنین توجیه می کنند که رهبری فی البداهه و بر پایه شانس سبب هرج و مرج ، بی نظمی و عدم کنترل فرایندها می شود (مالون^۱ ، ۱۹۹۷ ، ص ۷۲) . البته مفهوم بدیهه سرایی چنین نیست . بدیهه سرایی برنامه ریزی را رد نمی کند بلکه در نحوه برنامه ریزی و کاربرد آن تغییر ایجاد می کند.

مدیران خلاق به استراتژی سازمان به عنوان محدوده ای که تمامی فعالیت ها در آن دیکته شده ، نگاه نمی کنند بلکه استراتژی برای آنها چارچوبی کلی است که موارد پیش بینی نشده هم در آن لحاظ شده است. بنابراین مدیران نباید خود را به چارچوب های تعریف شده و اهداف بلند مدت محدود کنند بلکه می توانند فعالیت های فوری و خارج از برنامه را نیز در همان مسیر اصلی ساماندهی کنند (آیسن برگ^۲، ۱۹۸۷ ، ص ۹۲) .

در سازمان های بدیهه سرا بین برنامه ریزی و تجربه ؛ برنامه استراتژیک بلند مدت و ابتکارات کوتاه مدت تعامل برقرار است (کائو ، ۱۹۹۶ ، ص ۲۳) و هدف از این تعامل ، حفظ کانون اصلی و استفاده خلاق از فرصت های جدید و به عبارتی ممانعت از افراط در برنامه ریزی یا آزادی عمل است (دیل^۳ ، ۱۹۹۶ ، ص ۶۷) . مطالعاتی که بر روی ۹ شرکت مطرح کامپیوتری انجام شده نشان می دهد مدیران موفق محدودیت و آزادی را با هم درهم آمیخته اند به طوری که مانع از نظارت بیش از حد و ایجاد هرج و مرج شده اند (براون ، ۱۹۹۷ ، ص ۳) .

بدیهه سرایی با "کار اتفاقی"^۴ تفاوت دارد . در کار اتفاقی هر آنچه به ذهن می رسد به مرحله اجرا در می آید اما بدیهه سرایی مهارتی نظم یافته است که از طریق تمرین و آموزش مستمر در ذهن افراد نهادینه می شود. (کروسان و همکاران ، ۱۹۹۶ ، ص ۲۵)

اگر تنها بر مدیریت استراتژیک تکیه کنیم ، سرعت ما کند شده و رقبا پیشی می گیرند و اگر بیش از حد بر بدیهه سرایی تاکید کنیم کار ما سرشار از اشتباهات جبران ناپذیر خواهد بود.

اصطلاح *planned improvisation* یک عبارت متناقض به مفهوم تلفیق برنامه ریزی و بدیهه سرایی است که سازمان های امروز سعی دارند آنرا در سازمان خود نهادینه کنند. این ترکیب موزون برنامه ریزی و خلاقیت ، برگرفته از موسیقی و تاتر است.

^۱. Male

^۲. Isenberg

^۳. Dale

^۴. Random

ضرورت بدیهه سرایی در سازمان های امروز

"کاتو" (۱۹۹۶، ص ۴-۱۸) در پاسخ به این سوال که چرا سازمان ها، امروزه به استراتژی های جدید و خلاق مانند بدیهه سرایی نیاز دارند ۸ دلیل عمده برشمرده است:

۱- امروزه دنیای فن آوری اطلاعات، توسعه یافته و به سوی فن آوری ارتباطات و تعاملات خلاق پیش می رود. در سازمان های سنتی بیشتر افراد این شانس را نداشتند که با سیستم های کامپیوتری کار کنند اما امروز فن آوری اطلاعات، نحوه تعاملات و ارتباطات سازمانی را تغییر داده است. در سازمان های سنتی چارت سازمانی، مسیر گردش ارتباطات را تعیین می کرد اما فن آوری اطلاعات این مسیر برنامه ریزی شده را تخریب کرده و شبکه ای انعطاف پذیر جایگزین آن نموده است تا افراد بتوانند ارتباطات پایدار، خلاق و آزاد داشته باشند.

۲- امروزه علم ارزشمند است. خلاقیت بر ارزش علم می افزاید و آن را کاربردی تر می کند.

۳- امروزه بقای سازمان ها مستلزم بازنگری سریع در اصول و توجه بیشتر به پیشرفت و توسعه است و گام اول در این راه درک اهمیت خلاقیت در درون سازمان ها است.

۴- امروزه کارکنان تمایل دارند به جای نظارت نزدیک، برای ارایه ایده های خلاق، آزادی عمل داشته باشند. "دپری" (۱۹۹۲، ص ۱۰۱) معتقد است مشاغل امروزی فرایند کشف و ارتباط است. تفویض اختیار، خواسته تنها کارکنان نیست بلکه مدیران موفق نیز با این کار موافقت. بدیهه سرایی ابزاری است که مسیر تفویض اختیار را تسهیل می کند (استاسی، ۱۹۹۲، ص ۱۶۹-۱۸۵)

۵- مهمترین عامل موفقیت محصولات در بازار، ارایه طرح های خلاق برای آنهاست. سازمان ها به ابزارهایی مانند بدیهه سرایی نیاز دارند تا این روند را تسهیل کنند. البته نقش طرح های خلاق به محصولات و خدمات مربوط نمی شود. خلاقیت، در فرایندهای داخلی سازمان نیز اثرگذار است. بنابراین مدیران باید به چنین ابزارهایی مجهز شوند تا در مواقع لزوم، آمادگی پذیرش نو آوری و تغییر را داشته باشند.

۶- امروزه مشتریان نسبت به گذشته مواد مصرفی خود را با دقت بیشتری کنترل می کنند، قدرت تشخیص و مقایسه آنها بیشتر شده، به دنبال بهترین ها هستند و تنها به نام شرکت یا محصول، وفادار نمی مانند. بنابراین بقا در بازار ابتکار عمل ضروری است.

۷- رقابت جهانی مستلزم بالاترین سطح خلاقیت است. حتی سازمان های کوچک نیاز دارند برای تدوین برنامه ها و اهداف استراتژیک خود به جای تکیه بر اقتصاد منطقه ای، اقتصاد

جهانی را مبنا قرار دهند (دراکر^۱ ، ۱۹۸۰ ، ص ۱۷۸). شرکت هایی که بر روش ها و افکار قدیمی تمرکز کنند به سرعت از گردونه تجارت خارج می شوند.

۸- هدف مدیران توانمند امروز ، آزادی فکر و عمل نیروی انسانی است . بدون وجود خلاقیت سازمانی این ایده ها شکست می خورند.

برای بقاء و رشد در چنین فضایی، سازمان ها باید از آنچه لند^۲ و جارمن^۳ (۱۹۹۲، ص ۱۷۲) « استبداد گذشته » می نامند فاصله گرفته و استراتژی های خلاقى مانند بديهه سرایی را بپذیرند. سازمان ها می دانند که باید سریع ، انعطاف پذیر ، پاسخگو ، بهبود پذیر و خلاق باشند تا بتوانند دوام بیاورند تکنولوژی و ابزار در این میان نقش زیادی ندارند. با این وجود بسیاری از آنها این واقعیت را نادیده گرفته و به همان روش های سنتی ادامه داده و در شرایطی که رقبا با سرعت به جلو می تازند ، حذف می شوند . (یانگ بلاد^۴ ۱۹۹۷ ، ص ۸).

عوامل کلیدی برای توسعه بديهه سرایی در سازمان

تحقیقات نشان می دهد عوامل کلیدی متعددی در سازمان وجود دارد که در صورت توسعه آن ها می توان مدیران را به سمت بديهه سرایی سوق داد. برخی از این موارد عبارتند از :

۱. توانایی درک و تفسیر محیط

۲. فرهنگ ریسک پذیری

۳. تنش سازمانی

۴. فضای استراتژی خلاق و نوآوری

۵. کار گروهی و مشارکت

۱- توانایی درک و تفسیر محیط: هممل^۵ (۱۹۹۷ ، ص ۷۵) معتقد است شرکت های متعددی

آینده را از دست خواهند داد نه به خاطر اینکه چاق و تنبل هستند بلکه به این دلیل که کور و نابینا هستند.

اسکات پلاس^۶ (۱۹۹۳ ، ص ۱۵) معتقد است بیشتر مردم آنچه را انتظار دارند ببینند ، می بینند و در کتابش چنین آورده است :

۱. Druker

۲. Land

۳. Jarman

۴. Young blood

۵. Hamel

۶. Scott Plous

برای ما مشکل است بدون پیش داوری به مسایل نگاه کنیم البته تصور می کنیم که نگرش ما به محیط اطراف بدون تعصب است اما به واقع چنین نیست . ما از دریافت محیطی ، تعصب داریم و آگاهانه آن چیزی را می بینیم که انتظار داریم یا آرزو می کنیم بینیم .

استرس، عاملی است که تمایل افراد به تفسیر نادرست محیط را تشدید می کند . وقتی فرد تحت فشار باشد به آنچه که بهتر می داند رجوع می کند و به یافته های مانوس تر و قابل درک تر تکیه می کند هر چند که ممکن است درک درستی از واقعیت نباشد (کارل ویک^۱ ، ۱۹۹۶) .

چالش اصلی برای بدیهه سرایی اثربخش این است که بتوانیم از نحوه کنونی فرمان فراتر رویم و پیرامون خود را با نگرشی متفاوت و دقیق تر بنگریم تا بتوانیم احتمالات جدید را کشف کنیم . بیشتر اوقات افرادی که تازه ، وارد یک صنعت خاص می شوند و تجربه و سررشته ندارند سبب نوآوری و ایجاد تغییر در محیط رقابتی می شوند زیرا ذهن آنان محدود به نگرش های مرسوم و رایج آن صنعت نیست و آمادگی پذیرش خلاقیت را دارد . برای شکستن چارچوب های سنتی و ایده پردازی خلاق یک تمرین آموزشی به نام « نامگذاری بی ربط » وجود دارد . در این تمرین از فرد خواسته می شود با سرعت در اطاقی حرکت کند و به هر شیء که می بیند نامی غیر از نام اصلی اش بگذارد . این تمرین به مدیران کمک می کند تفکر خلاق خود را پرورش دهند و از مسیرهای آشنا فاصله بگیرند .

شاید این تمرین ، به ظاهر ساده به نظر رسد اما چون تمرینی است که هرگز در زندگی تجربه نکرده ایم کار دشواری است . خیلی اوقات افراد نمی توانند اشیاء مورد نظر را خارج از زیر مجموعه های خاصی که دارند ببینند و حتی با تغییر نام آنها، نامی از همان زیر مجموعه انتخاب می کنند مثلاً به میز می گویند . سندلی (کروسان ، ۱۹۹۷ ، ص ۳۸) . در نظر بگیرید وقتی فرد نمی تواند برای میز ، اسمی غیر از سندلی تصور کند ، برای سازمان چقدر مشکل است که رقبا جدید و نیازهای متفاوت و توقعات فزاینده مشتریان را بشناسد و به نحوه متفاوتی از عرضه محصولات در بازار بیاندیشد . این تمرین های ساده ، بسیار اثرگذارند و سازمان ها باید برای کسب موفقیت در بدیهه سرایی ، از تمرینات و بازنگری های جزیی شروع کنند تا بتوانند آماده پذیرش ریسک های بزرگ شوند .

۲- فرهنگ ریسک پذیری : " کائو " ضرورت ریسک پذیری در سازمان های بدیهه سرا را چنین شرح می دهد :

وقتی یک نوازنده altosax شروع به تک نوازی می کند نمی داند کارش تا کجا پیش می رود و به کجا ختم می شود. سایر نوازندگان ، شرایط محیطی و مشارکت شنوندگان به او جهت می دهد . طبیعت بدیهه سرایی چنین است . سازمان هایی که تمایل ندارند ریسک کنند از صحنه رقابت حذف می شوند . رهبران شایسته در حالی که به منافع و مصالح شرکت می اندیشند خلاقیت را نیز در افراد تقویت می کنند. آنان شکست را به منزله کسب تجربه تلقی می کنند و آنرا بهانه ای برای تنبیه و توبیخ کارکنان قرار نمی دهند. خلاقیت مستلزم ریسک پذیری است و باید پذیرفت که ریسک پذیری گاهی با خطا توأم می شود. در سازمان های بدیهه سرا افراد از شکست و مورد تمسخر قرار گرفتن نمی هراسند و همواره بین اطمینان ، ریسک ، شناخته ها و ناشناخته ها تعادل برقرار است.

۳- تنش سازمانی : سازمان های موفق مرز بین سیستم ها و استراتژی های رسمی و انعطاف ناپذیر از یکسو و سیستم های غیر رسمی و بی قید از سوی دیگر را تفکیک نمی کنند بلکه هر دو را در یک زمان بکار می برند. زیرا می خواهند هم کارهای روتین و پیش بینی شده را انجام دهند و هم آمادگی پذیرش فرصت ها و تغییرات ناشناخته را داشته باشند. نتیجه این کار ایجاد تنش سازمانی و به عبارتی تناقض و تضاد است. این تناقضات سبب ایجاد تعارض و یادگیری می شود که دو منبع مهم برای خلاقیت هستند. (استسی ، ۱۹۹۲)

سازمان ها از یکسو به ثبات ، تعادل ، تمرکز ، کنترل و همکاری نیاز دارند تا امور معمول و روزانه خود را سامان دهند و از سوی دیگر برای تطبیق با تغییرات ، توسعه فرصت های جدید و نوآوری به آزادی عمل نیاز است. این ثبات و عدم ثبات، تنش ایجاد می کند. نتیجه این تنش چیزی است که "پیتر سنگه"^۱ (۱۹۹۰) آن را « سازمان یادگیرنده » می نامد یعنی سازمانی که در آن دیدگاه های مختلف و متضاد در تعامل هستند.

برای بهبود و تقویت بدیهه سرایی ، مدیران باید به جای حذف تناقض بین آزادی و نظارت ، آن را تقویت کنند که البته در عمل ، کار ساده ای نیست. "ویتلی"^۲ (۱۹۹۲ ، ص ۱۴۹) می نویسد : ما ذاتا با بی نظمی و هرج و مرج راحت نیستیم . حتی در افکارمان می خواهیم به سرعت از سردرگمی رهایی یافته و به نتیجه برسیم . سازمان های بدیهه سرا نیز باید به این اصل توجه داشته باشند و به عبارتی برای آزادی و اختیارات حد و مرزی قایل شوند.

تفاوت های فرهنگی مدیران نیز در کنترل تنش و تعادل بین برنامه ریزی و بدیهه سرایی اثرگذار است. به عنوان مثال مدیران اسپانیایی عموماً دوست دارند درموقعیت های خاص، بدیهه سرایی کنند و روش های تصمیم گیری غیر رسمی و فی البداهه را ترجیح می دهند. آنها ذاتاً با برنامه ریزی میانه خوبی ندارند. یک جمله رایج اسپانیایی می گوید: کارهایی که برنامه ریزی نشده اند بهتر انجام می شوند.

آلمانی ها بر عکس اسپانیایی ها خیلی ساختارمند و برنامه ریزی شده عمل می کنند. آنها همه چیز را شفاف می کنند. به کتاب های مرجع رجوع می کنند گزارش تمام کارهایشان را به تفصیل برای سرپرست خود شرح می دهند. آنها بدون برنامه ریزی نمی دانند که چگونه چطور تصمیم بگیرند لذا به بدیهه سرایی سازمانی تمایل چندانی نشان نمی دهند (جان آرم، ۱۹۹۷، ص ۷۳). با توجه به تفاوت های فرهنگی در کشورهای مختلف، نیاز است تحقیقات گسترده ای در زمینه فرهنگ کشورها و تاثیر فرهنگ بومی و سازمانی در موفقیت بدیهه سرایی انجام شود تا بتوان تئوری جهان شمول و فراگیری برای بدیهه سرایی طرح ریزی کرد.

۴- فضای استراتژی خلاق و نوآوری: ماهیت بوروکراسی اداری به گونه ای است که همه چیز تحت کنترل و نظارت مافوق است و ابزارهای کنترلی مانند ISO 9000 و TQM به کار گرفته می شود و به عبارتی کارکنان طوری پرورش می یابند که در مقابل تغییرات مقاومت می کنند (کرنال، ۱۹۹۶، ص ۱۲). در ساختارهای سنتی، وظیفه خلاقیت و نوآوری بر عهده مشاوران تحقیق و توسعه و مدیران ارشد است و معمولاً سایر کارکنان نقشی ندارند. اما واقعیت این است که مدیران نمی توانند از کارکنان خود تقاضای خلاقیت کنند همانطور که نمی توان به گل دستور داد که رشد کند بلکه باید زمینه را برای رشد و خلاقیت فراهم کرد. نوآوری فرایندی از بالا به پایین و دستوری نیست. کاری نیست که سالی یکبار اتفاق بیفتد و برخلاف پروژه، زمان شروع و خاتمه مشخص ندارد. خلاقیت یک توانایی و شناخت عمیق است که باید با فراهم شدن زمینه مناسب در اعماق ذهن افراد جای گیرد.

۵- کار گروهی و مشارکت: بدیهه سرایی موفق تا حد زیادی مستلزم کار گروهی است. برای دستیابی به بدیهه سرایی باید ابتدا کار گروهی را توسعه داد. به عبارتی باید کارکنان را قادر ساخت به صورت گروهی به فرصت های فرارو پاسخ داده و به جای اینکه در مقابل ایده های یکدیگر موضع گیرند آنها را ساخته و پرداخته نموده و به اعتماد و احترام متقابل بیاندیشند (کروسان، ۱۹۹۷، ص ۳۷).

در سازمان های بدیهه سرا هریک از اعضای گروه علاوه بر آنکه به موفقیت های فردی می اندیشند در موفقیت هم گروهان خود نیز سهیم می شوند (کارلی^۱، ۱۹۹۶، ص ۴۱). در این سازمان ها جنبه دیگری از کار گروهی هم مورد تاکید قرار می گیرد. برخلاف سلسله مراتب های مدیریت سنتی، رهبری گروه به صورت گردشی به افراد مختلف واگذار می شود در نتیجه افراد در جایگاه رئیس و مرئوس، رهبری کردن و پیروی کردن را هم زمان تجربه می کنند. باید توجه داشت که کار گروهی یک فرایند مستمر است نه یک اتفاق گذرا. تمامی اعضای گروه باید آمادگی هدایت گروه را داشته باشند تا در مواقع لزوم و فرصت های پیش آمده این مسئولیت را برعهده گیرند.

مسئله مهم دیگر در گروه های کاری سازمان های بدیهه سرا، داشتن هدف مشترک است. بدون داشتن هدف مشترک و قابل فهم، اعضای گروه آشفته می شوند، انسجام آنها از بین می رود و مجدداً به همان رفتارهای اجرایی قبل رجوع می کنند (کاتزنباخ^۲، ۱۹۹۳، ص ۴۹).

منابع مورد نیاز برای بدیهه سرایی سازمانی

برای اجرای بدیهه سرایی در سازمان منابعی مورد نیاز است که عمده ترین آنها عبارت است از:

○ منابع مادی: سیستم های اطلاعاتی، منابع مالی، بنا و...

○ منابع شناختی: مدل های ذهنی افراد سازمان

○ منابع عاطفی: عواطف و احساسات افراد، تعاملات عاطفی بین افراد

○ منابع اجتماعی: ساختارها، الگوها و قوانین اجتماعی

کارکنان باید از منابع موجود و کاربرد تخصصی آنها آگاهی کامل داشته باشند تا بتوانند در شرایط بحرانی (مشکلات، فرصت های غیر منتظره و قابل بهره برداری) بهترین و سریعترین تصمیم را بگیرند.

پیوستار دستیابی به بدیهه سرایی سازمانی

می توان برای رسیدن به بدیهه سرایی یک پیوستار ۴ مرحله ای در نظر گرفت:

۱- حرکت مطابق با برنامه های از پیش تعیین شده

۲- گسترش و تغییر برنامه های از پیش تعیین شده

۳- معرفی کارها و عوامل پیش بینی نشده (با تمرکز بر برنامه اصلی)

۴- بدیهه سرایی (انحراف از برنامه اصلی)

زمان مناسب برای بکارگیری بدیهه سرایی سازمانی

باید توجه داشت بدیهه سرایی، زمانی مطرح می شود که بین برنامه های از پیش تعیین شده و شرایط محیطی تناقض ایجاد شود. کاربرد آن برای کارهای مهم و اثر گذار است و نباید این روش را برای کارهای کم اهمیت و غیر مرتبط به کاربرد.

جنبه های بدیهه سرایی سازمانی

- بدیهه سرایی ارادی است.
- بدیهه سرایی فی البداهه است. سازمان نمی تواند برای اجرای آن برنامه ریزی کند.
- بدیهه سرایی در حین کار اتفاق می افتد. زمانی که سازمان با مشکلی مواجه می شود و یا فرصت مناسبی پیش می آید نمی توان تمامی کارهای سازمان را متوقف کرد و به بهترین راه حل اندیشید.

عوامل موثر بر بدیهه سرایی سازمانی

بکارگیری بدیهه سرایی در سازمان شرایطی دارد. سه عامل اصلی و مهم که بر اثربخشی بدیهه سرایی در سازمان تاثیر مستقیم دارد عبارت است از: (میگوئل و همکاران)

- فرهنگ تجربی
- ساختار حداقلی
- کم بودن سلسله مراتب کاری

- منظور از فرهنگ تجربی مجموعه ارزش ها و اعتقاداتی است که مسیر دستیابی به واقعیت سازمانی را هموار می کند. این فرهنگ که پذیرای ریسک و اشتباهات کارکنان است، نوآوری را توسعه می دهد. افراد از بروز اشتباه بیم ندارند البته اشتباهاتی که در اثر سهل انگاری و مسامحه کاری رخ نداده باشد. این اشتباهات برای سایر اعضای سازمان نقش مدل را داشته و سبب ایجاد رقابت می شود.

درک مفهوم فوریت یکی دیگر از ارزش های فرهنگ تجربی است. آمادگی برای عکس العمل های فوری یکی از شرایط بدیهه سرایی است.

- منظور از ساختار حداقلی، نظارت و کنترل غیرمستقیم افراد بر مبنای فرهنگ و ایدئولوژی است. این نظارت، کنترل نوع سوم نامیده می شود. کنترل نوع اول (نظارت مستقیم) و نوع دوم (اسنادار سازی) تاثیر چشمگیری بر فرایند ندارند.

- سومین شرط مهم برای بدیهه سرایی، کم بودن سلسله مراتب یا به عبارتی کم کردن مجموعه کارهای روتینی است که سازمان برای انجام وظایف تعریف می کند.

مزایای بدیهه سرایی سازمانی

در مورد مزایای بدیهه سرایی سازمانی نیز به روش "دلفی" از صاحب‌نظران علم مدیریت نظر سنجی به عمل آمد که نتایج حاصله در این زمینه به ترتیب الویت (تعداد نظرات پاسخگویان) عبارت است از :

ردیف	موضوع
۱	سرعت تصمیم‌گیری مدیران را افزایش می‌دهد
۲	امکان بروز خلاقیت را در کارکنان فراهم می‌کند
۳	در افزایش ریسک‌پذیری مدیران موثر است
۴	مهارت‌های ارتباطی مدیران را بهبود می‌بخشد
۵	از محو شدن اهداف کوتاه مدت در بلند مدت جلوگیری می‌کند

به طور کلی نتایج مثبت حاصل از اجرای بدیهه سرایی سازمانی رami توان چنین دسته‌بندی کرد :

- انعطاف‌پذیری
- افزایش خلاقیت
- افزایش ریسک‌پذیری
- طوفان فکری
- افزایش سرعت تصمیم‌گیری
- توجه بیشتر به محیط پیرامون
- بهره‌گیری بیشتر از هوشمندی سازمانی
- توسعه مهارت‌های رهبری
- ایجاد پویایی در نگرش‌های مدیران
- ایجاد سازمان یادگیرنده
- بهبود انتقادپذیری در سازمان
- انگیزه بیشتر برای کار
- انگیزه بیشتر برای پیشرفت فردی
- رقابت و برتری جویی
- کارگروهی
- بهبود ارتباطات و مهارت‌های آرایه شفاهی

البته باید توجه داشت که اثربخشی بدیهه سرایی سازمانی مانند سایر ابزارهای مدیریت مستلزم دقت و درایت در نحوه بکارگیری آن است. عدم استفاده بموقع و افراط در آن، موجب گسترش کارهای فوری، افزایش استرس و یادگیری یکسویه خواهد شد.

موردکاوی - نمونه ای از بدیهه سرایی سازمانی در شرکت هوندا

مطالعات پاسکال در مورد بازار موتور سیکلت شرکت هوندا در اوایل دهه ۱۹۶۰ نشان می دهد که چگونه بدیهه سرایی سبب بقا و موفقیت سازمان در شرایط خاص می شود:

در دهه ۱۹۶۰، بازار موتور سیکلت امریکا عرصه موتورهای بزرگ و ترحماتی بود. شرکت هوندا تصمیم گرفت برای ورود به بازار آمریکا از موتورسیکلت های بزرگتر استفاده کند و عرضه محصول را از "کالیفرنیا" آغاز کرد. پس از گذشت مدت زمان کوتاهی مسایل پیش بینی نشده ای به وقوع پیوست که برنامه ریزی ها را با مشکل مواجه ساخت.

در آوریل ۱۹۶۰ به شرکت گزارش شد که کلاچ موتورها نقص فنی دارد و روغن نشت می کند. تحقیقات تیم بررسی کننده نشان داد که مردم امریکا در مقایسه با ژاپنی ها از موتورسیکلت، با سرعت بیشتر و برای مسافت طولانی تر استفاده می کنند و همین امر باعث بروز اشکالات فنی شده است.

در نتیجه این مشکلات، فروش محصولات متوقف گردید و اعتبار نوپای شرکت هوندا خدشه دار شد. شرکت هوندا قبلا موتور سیکلت کوچکی با نام supercubs با حجم ۵۰ سی سی طراحی کرده بود که به دلیل کمبود تقاضا و عدم استقبال در ژاپن، تولید آن متوقف شده بود. تعدادی از این موتور سیکلت ها در اختیار کارکنان نمایندگی شرکت در امریکا بود که گاهی برای تردد شخصی از آنها استفاده می کردند. روزی یکی از مدیران با موتور supercubs خود به سوپر مارکت رفت و در پارکینگ متوجه شد که موتورش توجه آمریکایی ها را جلب کرده به طوریکه یک آمریکایی جلو آمد و در مورد مشخصات موتور، سوالاتی پرسید. او این مسئله را به شرکت منتقل کرد و مدیران منطقه ای در شرایطی که موتورهای بزرگ آنان موفقیتی حاصل نکرده بودند با تردید، تصمیم به عرضه موتورهای ۵۰ سی سی به بازار امریکا گرفتند.

نکته جالب این بود که فروشگاه هایی که برای فروش این محصول تمایل نشان دادند، عرضه کنندگان اصلی موتور سیکلت نبودند. بلکه فروشندگان وسایل ورزشی و تفریحی بودند که این موتور را در کنار سایر وسایل خود به نمایش گذاشتند. استقبال مردم از این محصول به سرعت افزایش یافت و تصویری که مردم امریکا از موتور سیکلت داشتند تغییر کرد.

با این حرکت، هوندا بیش از پیش در بازارهای جهانی شناخته شد که این موفقیت مرهون نگرش خلاق مدیران به مشکلی بود که با آن مواجه شده بودند.

برنامه های استراتژیک از پیش تعیین شده بسیار متفاوت از تصمیمی بود که گرفته شد اما در آن شرایط موفقیت شرکت مستلزم بدیهه سرایی بود. در جدول زیر دو نگرش متفاوت در برخورد با چالش فوق و نتایج حاصله به اختصار آمده است :

مبنای تصمیم گیری	
بدیهه سرایی ↓ جایگزین کردن یکی دیگر از موتورهای موجود ↓ نوآوری و تغییر نگرش مردم امریکا در مورد موتور سیکلت ↓ موفقیت پروژه ↓ سود مالی ↓ مطرح شدن در بازارهای جهانی	برنامه های استراتژیک از پیش تعیین شده ↓ عدم عرضه موتورسیکلت های معیوب به بازار امریکا ↓ از دست دادن بازار امریکا ↓ شکست پروژه ↓ ضرر مالی ↓ عدم اعتبار در بازارهای جهانی

۱. استسی ، رالف دی . مدیریت بر ناشناخته ها ، مرزهای راهبردی بین نظم و آشفتگی در سازمان ها . ترجمه محسن قدمی و مسعود نیازمند. مرکز آموزش مدیریت دولتی .
۲. دیوید ، فرد آر . مدیریت استراتژیک . ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی. فرهنگ و مدیریت ۱۳۸۲.
۳. صداقت‌گویان، حامد . مدیریت استراتژیک . روزنامه همشهری. پنجشنبه ۲۳ تیر ۱۳۸۴. سال سیزدهم . صفحه ۱۲.
۴. مشیکی ، اصغر . مدیریت استراتژیک : رویکرد TQM و کلاس جهانی . ترمه . چاپ اول ، ۱۳۸۵.
۵. مهری ، علی . کاربرد نظریه بی‌نظمی در سازمانها . تدبیر. شماره ۱۲۹ . دی ۱۳۸۱.
۶. وفایی ، حسین . مدیریت استراتژیک . مجله الکترونیکی مرکز اسناد و مدارک علمی ایران . شماره اول . دوره چهارم .
۷. Aram, J. D. (۱۹۹۷). Improvisation and the Spanish manager. International Studies of Management & Organization, ۲۶ (۱), ۷۳-۸۹.
۸. Brown, L. (Ed.). (۱۹۹۳). The new shorter Oxford English dictionary. (۴th ed., Vols. ۱-۲). Oxford: Clarendon Press.
۹. Brown, S., & Eisenhardt, K. M. (۱۹۹۷). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. Administrative Science Quarterly, ۴۲ (۱), ۱-۳۴.
۱۰. Bruce, R. (۱۹۹۶). Creativity and all that jazz. Accountancy, ۱۱۷ (۱۲۲۹) ۴۲.

۱۱. Burton, J. P. (۱۹۹۶). Are you empowering innovation? Chief Executive ۱۱۵, ۶۶-۷۷.
۱۲. Carley, M. S. (۱۹۹۶). Teambuilding: Lessons from the theatre. Training & Development, ۵۰ (۸), ۴۱-۴۳.
۱۳. Crandall, R. (۱۹۹۶). Do you want a creative organization? Ken Blanchard's Profiles of Success, ۲ (۶-۷), ۱۲.
۱۴. Crossan, M. (۱۹۹۷). Improvise to innovate. Business Quarterly, ۶۲ (۱), ۳۶-۴۲.
۱۵. Crossan, M. M., White, R. E., Lane, H. W., & Klus L. (۱۹۹۶). The improvising organization: Where planning meets opportunity. Organizational Dynamics, ۲۴ (۲), ۲۰-۳۵.
۱۶. Dale, R. D. (۱۹۹۶). Leading edge: Leadership strategies from the New Testament. Nashville, TN: Abingdon Press.
۱۷. DePree, M. (۱۹۹۲). Leadership jazz. New York: Dell Publishing.
۱۸. Drucker, P. (۱۹۸۰). Managing in turbulent times. New York: Harper & Row Publishers.
۱۹. Hamel, G. (۱۹۹۷). Killer Strategies. Fortune, ۱۳۵ (۱۲), ۷۰-۷۹.
۲۰. Isenberg, D. J. (۱۹۸۷). The tactics of strategic opportunism. Harvard Business Review, ۶۵ (March-April) ۹۲-۹۷.
۲۱. Jackson, A. (۱۹۹۴). It's all in the plan. Small Business Reports, ۱۹ (۶), ۳۸-۴۳.

۲۲. Kao, J. (۱۹۹۶a). The heart of creativity. Across the Board, ۳۳ (۸), ۲۳-۲۷.
۲۳. Kao, J. (۱۹۹۶b). Jamming: The art and discipline of business creativity. New York: HarperCollins, Publishers, Inc.
۲۴. Kao, J. (۱۹۹۷) The art and discipline of business creativity. Strategy & Leadership, ۲۵, ۶-۱۱.
۲۵. Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (۱۹۹۳). The wisdom of teams: Creating the high-performance organization. Boston, MA: Harvard Business School Press.
۲۶. Land, G., & Jarman, B. (۱۹۹۲). Breakpoint and beyond: Mastering the future – today. New York: HarperCollins, Publishers, Inc.
۲۷. Malone, M. S. (۱۹۹۷) A way too short history of fads. Forbes, Sup.ASAP, ۱۵۹ (۷), ۷۲.
۲۸. Miles, R. E., & Snow, C. (۱۹۷۸). Organizational strategy, structure, and process. New York: McGraw-Hill.
۲۹. Mintzberg, H. (۱۹۹۴). The Rise and Fall of Strategic Planning. New York, NY: The Free Press
۳۰. Miguel Pina e Cunha Joao Vieira da Cunha . Ken kamoche , organizational improvisation.
۳۱. Morgan, G. (۱۹۹۷). Images of organization (۲nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

۳۲. Orlofsky, D. D. (۱۹۹۷). The musical guess. National Forum, ۷۷ (۱), ۸-۹.
۳۳. Plous, S. (۱۹۹۳). The psychology of judgment and decision making. New York: McGraw-Hill, Inc.
۳۴. Senge, P. (۱۹۹۰). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. New York: Doubleday.
۳۵. Weick, K. (۱۹۹۶a). Drop your tools: An allegory for organizational studies. Administrative Science Quarterly, ۴۱ (۲), ۳۰۱-۳۱۲.
۳۶. Weick, K. (۱۹۹۶b). Prepare your organization to fight fires. Harvard Business Review, ۷۴, (May-June) ۱۴۳-۱۴۸.
۳۷. Wheatley, M. J. (۱۹۹۲). Leadership and the new science: Learning about organization from an orderly universe. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
۳۸. Youngblood, M. D. (۱۹۹۷). Leadership at the edge of chaos: From control to creativity. Strategy & Leadership, ۲۵ (۵), ۸-۱۴