

فصل ۵ - تشخیص یا عارضه‌یابی

سفر توسعه سازمان

تشخیص: قلب تغییر سازمان

سؤال اصلی: سازمان ما در حال حاضر چگونه کار می‌کند؟ کجا باید بهبود یابد؟

تشخیص مرحله‌ای است که در آن، مشاور و مشتری با همکاری یکدیگر، علل

ریشه‌ای مشکلات سازمان را درک می‌کنند.

هدف: فراهم کردن اطلاعات مورد نیاز برای طراحی مداخلات تغییر مناسب.

تشخیص چیست و چرا حیاتی است؟

این فرآیند به ما کمک می کند تا بفهمیم سازمان در حال حاضر چگونه عمل می کند. اگر این مرحله با موفقیت انجام شود (پس از مراحل ورود و قرارداد)، زمینه برای توسعه اقدامات اصلاحی مناسب فراهم می شود. همه ما همیشه در حال تشخیص هستیم! مدیران، کارکنان و مشاوران دائماً تلاش می کنند دلایل اثربخشی سازمان را درک کنند.

نقشه راه (مدل‌ها) – چرا به آن‌ها نیاز داریم؟

ضرورت استفاده از مدل‌های تشخیصی

مدل‌ها چارچوب‌های مفهومی هستند که به مشاوران کمک می‌کنند تا سازمان‌ها را درک کنند. بدون مدل، تشخیص شبیه رانندگی بدون نقشه است: شما می‌دانید که مشکل دارید، اما نمی‌دانید کدام داده‌ها را جمع‌آوری کنید یا چگونه آن‌ها را تفسیر نمایید. مدل‌ها، نقشه راه ما برای کشف نحوه عملکرد فعلی سازمان هستند.

مدل سیستم‌های باز

سازمان شما یک "سیستم باز" است!

سازمان‌ها نهادهای واحدی هستند که با محیط بزرگتر خود تبادل اطلاعات و منابع دارند.

چهار جزء اصلی سیستم باز:

۱. ورودی‌ها: منابع، سرمایه انسانی، اطلاعات، مواد و انرژی که از محیط وارد سازمان می‌شوند

(مثال: مواد اولیه، تقاضای مشتری).

۲. فرآیند تبدیل: فرآیندهای فنی و اجتماعی که ورودی‌ها را به خروجی تبدیل می‌کنند.

۳. خروجی‌ها: نتایج فرآیند تبدیل (مثال: محصولات، خدمات، عملکرد مالی).

۴. بازخورد: اطلاعاتی در مورد عملکرد واقعی که برای کنترل عملکرد آینده سیستم استفاده می‌شوند.

اگر ورودی‌ها، تبدیل و خروجی‌ها با هم نخوانند، سیستم دچار مشکل است.

تشخیص در سطوح مختلف سازمان

سطوح سه گانه تشخیص

برای دستیابی به تغییر مؤثر، باید سازمان را در سه سطح مرتبط با یکدیگر تحلیل کنیم:

۱. سطح سازمان: دیدگاه کلی (استراتژی، ساختار، محیط).

۲. سطح گروه: نحوه کار تیمها و گروههای کاری.

۳. سطح فردی/شغلی: طراحی وظایف شغلی هر فرد.

مهمترین اصل: همراستایی اجزای سازمان باید نه تنها با ورودیهای محیطی هماهنگ باشند، بلکه

این سه سطح نیز باید با یکدیگر هماهنگ باشند تا اثربخشی کلی حاصل شود.

سطح ۱ – تشخیص سازمان

۱. ورودی‌ها: محیط عمومی: نیروهای خارجی گسترده (اجتماعی، فناوری، اقتصادی). محیط وظیفه: ساختار صنعت، رقبا، تأمین‌کنندگان و مشتریان.

۲. اجزای طراحی: این اجزا باید برای پشتیبانی از استراتژی هم‌راستا شوند. استراتژی ساختار .

. سیستم‌های منابع انسانی
. فناوری و فرآیندهای مدیریتی

۳. خروجی‌ها:

. عملکرد سازمان

. بهره‌وری

. رضایت ذینفعان

مثال واقعی: یک شرکت تولید پیانو از طریق هماهنگی استراتژی، فناوری و ساختار، سهم بازار عالی در بخش پیانوی باکیفیت به دست آورده است.

سطح ۲ - تشخیص گروه

عنوان: طراحی تیم‌ها و گروه‌های کاری

۱. ورودی‌ها: طراحی کلی سازمان و فرهنگ آن، به عنوان ورودی برای طراحی گروه عمل می‌کنند.

۲. اجزای طراحی گروه:

- وضوح هدف
- ساختار وظیفه
- ترکیب گروه
- عملکرد تیم و هنجارهای عملکردی

۳. خروجی‌ها:

- عملکرد
- کیفیت زندگی کاری اعضای گروه

نکته: اگر تیم مدیریتی یک شرکت در حل مشکل ناکارآمد بود، باید ورودی‌ها و اجزای طراحی (مثلاً عدم

وضوح هدف یا هنجارهای ضعیف) بررسی شوند.

سطح ۳ – تشخیص شغل

طراحی مشاغل و اثربخشی فردی

۱. ورودی‌ها:

طراحی سازمان، فرهنگ و طراحی گروه، ورودی‌های سطح فردی هستند.

۲. ابعاد اصلی شغل:

- تنوع مهارت
- هویت وظیفه
- اهمیت وظیفه
- خودمختاری
- بازخورد از نتایج

۳. خروجی‌ها:

- عملکرد
 - تجربه فردی از شغل (مانند رضایت شغلی و غیبت)
- نکته کلیدی: مشاغل غنی‌شده باعث ایجاد انگیزه و رضایت درونی می‌شوند.

جمع‌بندی فصل ۵

تشخیص به شما کمک می‌کند: سازمان خود را به عنوان یک سیستم باز در نظر بگیرید که مدام با محیط در تعامل است.

چالش اصلی: اطمینان از هم‌راستایی بین استراتژی و اجزای طراحی (در سطح سازمان، گروه و شغل).
گام بعدی: پس از تشخیص، نوبت به جمع‌آوری، تحلیل، و بازخورد اطلاعات تشخیصی می‌رسد تا بر اساس داده‌های واقعی، تصمیم‌گیری کنیم.

فصل ۶ – جمع آوری، تحلیل و بازخورد داده‌های تشخیصی

مرحله دوم تشخیص – تبدیل مشاهدات به داده‌های مفید

از مدل تا اقدام

فصل ۵ نقشه راه ما را مشخص کرد. اکنون نوبت به مرحله عملی می‌رسد.

این فصل به این سوالات پاسخ می‌دهد:

۱. چگونه اطلاعات مورد نیاز را جمع‌آوری کنیم؟

۲. چگونه این اطلاعات را تحلیل کنیم تا علل ریشه‌ای مشکلات مشخص شوند؟

۳. چگونه این نتایج را به سازمان بازخورد دهیم تا آمادگی برای اقدام ایجاد شود؟

نکته کلیدی: اثربخشی فرآیند توسعه سازمان به شدت به کیفیت اطلاعات جمع‌آوری‌شده و اثربخشی فرآیند بازخورد بستگی دارد.

رابطه تشخیصی

ایجاد اعتماد قبل از جمع آوری داده

قبل از اینکه مشاور شروع به جمع آوری اطلاعات از کارمندان کند، باید یک رابطه اعتمادبخش با آنها ایجاد نماید. چرا اعتماد مهم است؟ زیرا افراد به طور طبیعی می ترسند که داده ها علیه آنها استفاده شود. شفاف سازی این موارد، مشارکت و حمایت افراد را جلب می کند.

۷ سؤال مهم که باید شفاف شوند:

۱. من کی هستم؟
۲. چرا داده جمع آوری می کنیم؟
۳. این فرآیند چه چیزهایی را در بر می گیرد؟
۴. من برای چه کسی کار می کنم؟
۵. من از شما چه می خواهم و چرا؟
۶. چگونه از اطلاعات شما محافظت خواهم کرد؟
۷. این فرآیند چه منفعتی برای شما خواهد داشت؟

روش‌های جمع‌آوری داده – ابزارهای چهارگانه

۴ روش اصلی برای دیدن واقعیت

هیچ روشی کامل نیست؛ باید از چندین روش استفاده کرد. اگر نتایج متفاوت سازگار باشند، داده‌ها معتبر تلقی می‌شوند.

۱. پرسشنامه‌ها

مزایا: مناسب برای تعداد زیاد، تحلیل سریع، کمی‌سازی آسان

محدودیت‌ها: سوگیری گزارش‌دهی شخصی، انعطاف‌ناپذیر

۲. مصاحبه‌ها

مزایا: انعطاف‌پذیر، بررسی مسائل نوظهور، ایجاد رابطه همدلانه

محدودیت‌ها: زمان‌بر، مستعد سوگیری مصاحبه‌کننده

۳. مشاهدات

مزایا: ثبت رفتارهای واقعی

محدودیت‌ها: سوگیری مشاهده‌گر

۴. معیارهای غیرمزاحم

مزایا: استفاده از سوابق و داده‌های آرشیوی

محدودیت‌ها: احتمال قدیمی یا غیرمربوط بودن داده‌ها

تحلیل داده – تفسیر نتایج

عنوان: تبدیل داده به بینش

تحلیل داده به مشاور و مشتری کمک می‌کند تا علل اصلی مشکلات سازمانی را کشف کنند.

ابزارهای کیفی:

۱. تحلیل کاهش نظرات و پاسخ‌های متنی به دسته‌های معنادار و موضوعات اصلی

۲. تحلیل میدان نیرو: مقایسه نیروهای محرک با نیروهای بازدارنده

تحلیل میدان نیرو

استراتژی لوین برای تغییر

طبق نظریه کورت لوین، بهترین راه برای ایجاد تغییر، کاهش نیروهای بازدارنده است، نه صرفاً افزایش نیروهای محرک.

مثال: اگر عملکرد پایین است، به جای افزایش فشار مدیر، باید هنجارهای گروهی که عملکرد فعلی را حمایت می‌کنند، تغییر داد. این کار تنش کمتری ایجاد می‌کند.

باز خورد داده – تضمین مالکیت

مهم‌ترین مرحله تشخیص: مالکیت داده

هدف کلیدی: اطمینان از اینکه مشتری مالکیت داده‌ها را می‌پذیرد.

مالکیت یعنی تمایل افراد برای پذیرش مسئولیت داده‌ها، معنای آن‌ها و استفاده از آن‌ها برای تدوین استراتژی تغییر.

محتوای باز خورد:

۱. به موقع

۲. محدود

۳. معنادار

۴. مقایسه‌ای

۵. نهایی نشده

بازخورد پیمایشی

یک مداخله قدرتمند

تعریف: فرآیند جمع‌آوری و بازخورد داده‌ها از طریق پرسشنامه به اعضای سازمان، برای تشخیص و توسعه مداخلات.

مراحل اصلی:

۱. برنامه‌ریزی اولیه

۲. جمع‌آوری

۳. تحلیل

۴. بازخورد آشنایی

۵. جلسات کاری

بازخورد پیمایشی به‌ویژه زمانی مفید است که سازمان‌ها وابستگی‌های متقابل زیادی دارند.

نتیجه‌گیری – آماده شدن برای اقدام

پایان تشخیص، آغاز طراحی

@masadiuok

تشخیص کامل شد: اکنون یک درک مشترک از نحوه عملکرد سازمان و مشکلات داریم.

مرحله بعدی: برنامه‌ریزی و اجرای تغییر

شروع با طراحی مداخلات

مداخلات باید متناسب با نیاز سازمان، دانش علی و انتقال شایستگی مدیریت تغییر باشند.

فصل ۸ - مدیریت تغییر

مقدمه - از طراحی تا اجرا

نقطه عطف: پس از طراحی مداخلات، اکنون چالش اصلی، اجرای واقعی آن تغییرات است.

مدیریت تغییر شامل فعالیتهای رهبری برای برنامه ریزی و اجرای تغییرات ضروری جهت افزایش اثربخشی سازمان است.

نکته کلیدی: اجرای موفقیت آمیز تغییرات سازمانی به پنج فعالیت اصلی وابسته است.

پنج فعالیت اصلی برای مدیریت مؤثر تغییر

مرور کلی فعالیت‌های تغییر

پنج عنصر اصلی رهبری تغییر (به ترتیب معمول اجرا):

۱. ایجاد انگیزه برای تغییر: متقاعد کردن افراد به ضرورت تغییر

۲. خلق چشم‌انداز: تعریف وضعیت آینده مطلوب

۳. توسعه حمایت سیاسی: جلب حمایت ذینفعان کلیدی

۴. مدیریت گذار: برنامه‌ریزی حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب

۵. حفظ شتاب: نگه داشتن انرژی تغییر تا تکمیل فرآیند

نکته مهم: نادیده گرفتن هر یک از این مراحل می‌تواند منجر به سازماندهی ضعیف،

خرابکاری یا نیمه‌تمام ماندن تغییر شود.

ایجاد انگیزه برای تغییر

آماده سازی ذهنیت ها و غلبه بر مقاومت

چرا سازمان ها مقاومت می کنند؟

زیرا تغییر، حرکت از وضعیت شناخته شده به ناشناخته است و می تواند شایستگی ها و ارزش افراد را به خطر اندازد.

الف) ایجاد آمادگی برای تغییر:

۱. آشکار سازی اختلافات: نشان دادن شکاف بین عملکرد فعلی و عملکرد ایده آل

۲. تأکید بر انتظارات مثبت

۳. آموزش و ارتباطات

ب) غلبه بر مقاومت:

مقاومت می تواند فنی، سیاسی یا فرهنگی باشد.

بهترین استراتژی: مشارکت و درگیر سازی مستقیم اعضا در برنامه ریزی و اجرا

اسلاید ۴: خلق یک چشم انداز مشترک

عنوان: چشم انداز: «چرا» و «چه چیزی» تغییر

@masadiuk

چشم انداز هدف و دلیل تغییر را فراهم می کند و وضعیت آینده مطلوب را شرح می دهد.

اجزای یک چشم انداز قوی:

۱. ایدئولوژی اصلی: هویت نسبتاً ثابت سازمان شامل ارزش ها و هدف وجودی

۲. آینده تجسم یافته:

• پیامدهای جسورانه و ارزشمند

• وضعیت آینده مطلوب: توصیف پر شور و واضح از سازمان پس از تغییر

توسعه حمایت سیاسی

قدرت و ذینفعان – تضمین حمایت

سازمان‌ها ائتلاف‌هایی از افراد و گروه‌های قدرتمند با منافع متفاوت هستند. رهبران باید حمایت این گروه‌ها را جلب کنند تا تغییر مسدود یا خرابکاری نشود.

فعالیت‌های مدیریت پویایی سیاسی تغییر:

۱. ارزیابی قدرت عامل تغییر

۲. شناسایی ذینفعان کلیدی

۳. تأثیرگذاری بر ذینفعان:

• استراتژی رک بازی کردن

• استفاده از شبکه‌های اجتماعی

مدیریت گذار

نقشه راه حرکت به سمت آینده

گذار دوره‌ای است که سازمان از وضعیت موجود به وضعیت آینده مطلوب حرکت می‌کند و نیاز به ساختارها و فعالیت‌های مدیریتی ویژه‌ای دارد.

عناصر اصلی مدیریت گذار:

۱. برنامه‌ریزی فعالیت

۲. برنامه‌ریزی تعهد

۳. ساختارهای مدیریت تغییر

۴. فرآیندهای یادگیری

حفظ شتاب

جلوگیری از بازگشت به عقب

هیجان اولیه تغییر اغلب در مواجهه با مشکلات عملی فروکش می کند؛ سازمان ها به راحتی به رفتارهای قدیمی باز می گردند.

چگونه شتاب را حفظ کنیم؟

۱. تأمین منابع

۲. ایجاد سیستم پشتیبانی برای عاملان تغییر

۳. توسعه شایستگی ها و مهارت های جدید

۴. تقویت رفتارهای جدید

۵. پایبندی به مسیر

اسلاید ۸: نتیجه گیری و گام بعدی

آماده‌سازی برای ارزیابی و نهادینه‌سازی

خلاصه فصل ۸:

اجرای موفقیت‌آمیز تغییرات سازمانی نیازمند رهبری فعال در پنج زمینه است:

انگیزه، چشم‌انداز، حمایت سیاسی، گذار و شتاب

گام بعدی (فصل ۹): ارزیابی و نهادینه‌سازی

پس از اجرای تغییر، باید تعیین کنیم که آیا مداخلات نتایج مورد انتظار را داشته‌اند و

آیا باید این تغییرات را به بخشی دائمی از سازمان تبدیل کنیم.