

مدیریت تحول

ریسک کردن حال برای دستیابی به آینده ای
بهتر

بازآفرینی در مقابل تغییر

- ایجاد تیمهای چند کاربره ؛ طراحی مجدد فرایندها و شیوه های داد و ستد به ایجاد تغییرات فزاینده منجر می شود.
- مدیرانی که به دنبال تغییرات بنیادین در توانمندی های سازمان خود هستند ، نیازی به پیشرفت در خود احساس نمی کنند ، آنها فقط به بازآفرینی خود نیازمند می باشند.
- بازآفرینی به تغییر آنچه را که وجود دارد نمی پردازد بلکه آنچه را که وجود ندارد ایجاد می کند.

بازآفرینی در مقابل تغییر

- زمانی که شرکت به بازآفرینی خود می پردازد ، باید به تغییر فرضیه های نامرئی را که اساس تصمیم گیری های سازمان است (بافت سازمان) ، پردازد.
- بافت سازمانی:
 - مجموع محاسباتی است که اعضای سازمان بدان دست یافته اند .
 - گذشته سازمان را تشکیل می دهد
 - آنچه را که در آینده امکان وقوع آن می رود ، تعیین می کند .
- در هنگام بازآفرینی ، بافت تازه ای بوجود می آید که همگان را به پذیرش آینده ای به ظاهر غیر ممکن سوق می دهد.

بازآفرینی در مقابل تغییر

- امروزه تغییرات فزاینده برای بسیاری از شرکتها کافی نمی باشد.
- مدیران لازم نیست آنچه را که هست تغییر دهند بلکه باید آنچه را که وجود ندارد، ایجاد کنند.
- برنامه های تغییر فقط بیماری را درمان می کند و در مورد شرایط بنیادین و اساسی کاربردی ندارد.
- یک پروانه نوعی گرم ابریشم بهتر و پیشرفته نمی باشد؛ پروانه موجود متفاوتی است.

بازآفرینی در مقابل تغییر

- بسیاری از مدیران یا جسارت آن را ندارند و یا نیازی نمی بینند که بعد از ایجاد يك بافت آن را از خود دور کنند.
- در واقع به جای آنکه نور محیط را تغییر دهند ؛ به تغییر محیط می پردازند.

ایجاد آینده ای موثر

- بازآفرینی مستلزم ایجاد امکانات تازه برای آینده است؛ آینده ای که تجربیات گذشته و پیش بینی های حال نشان می دهد دستیابی به آن غیر ممکن است.
- ایجاد تصویری از آینده
- مدیران اجرایی زمانی که بخواهند سازمان را به سوی آینده سوق دهند با دوراهی مواجه می شوند:
 - بسیاری راه محتاطانه تغییر و اصلاح را انتخاب می کنند.
 - زمانی که بازآفرینی را انتخاب می کنند از انجام آن می ترسند.

گام های تغییر در ماهیت سازمان و ایجاد بینش موثر در مورد آینده

- گردآوری افراد نکته سنج از میان سهامداران اصلی: هنگامی که افراد کلیدی به اندازه کافی وارد عمل شوند ، شتابی را بوجود می آورند که فرایند تغییر را به پیش می برند.
- انجام رسیدگی سازمانی: وضعیت رقابتی سازمان مشخص شود تا از ”اینجا“ به ”آنجا“ گام بر ندارد. سازمان باید بداند که ”اینجا“ برای انتخاب بازآفرینی و بدون آگاهی از ”آنجا“ بسیار موثر است.
- ایجاد ضرورت ، بحث و گفتگو پیرامون مسائل مطرح نشده: در بسیاری از سازمانهایی که ضعف هایی رقابتی مخفی می ماند نوعی رمز ناشناخته برای سکوت وجود دارد که تهدید آن جدی تر از تهدیدی است که کاملاً مشخص شده است.

گام های تغییر در ماهیت سازمان و ایجاد بینش موثر در مورد آینده

- **مهارد کشمکش:** هر سیستمی اگر بخواهد از بیرون با تنوع کنار آید، باید تنوع را از درون بکار گیرد. جلوگیری از کشمکش باعث از بین رفتن خلاقیت می شود. جلسات بی پرده و صریح برای دور کردن تصورات غلط الزامیست.
- **مهندسی نقایص سازمانی:** ایجاد آینده ای به ظاهر ناممکن مستلزم انجام کارهای معینی است که بطور اجتناب ناپذیری به نقایصی منتهی می شود. در مسیر سخت بازآفرینی نقایص بسیاری وجود دارد. همچنان که تنش در يك سازمان می تواند بسیار موثر باشد، نقایص این امکان را برای سازمانها و اشخاص فراهم می کند که نگاه دقیقی به خود داشته باشند.

جمع بندي

- کساني که به ترن هوایي بازآفريني سوار مي شوند خود را براي سواري دشوار و پر زحمت آماده کرده اند. سازمان با فراز و نشیب هايي در روحیه خود مواجه مي شود.
- همچنان که شادي اوليه با برخورد و کشمکش و کار سرسختانه کاهش مي يابد ؛ وقتي بين سهامداران اتحاد بوجود مي آيد ، روحیه بهتر مي شود.
- اگر افراد بدبين به عنوان زيردست به کار گمارده شوند ، روحیه تضعيف مي شود
- بازآفريني سفر پر فراز و نشیبي است و مقدر شده که بدین شیوه ایجاد شود.