

خلاقیت در کرانه‌های آشوب

(مدیریت چالش‌گرارهیافتی نوین در پویایی سازمان‌ها)

نویسنده

سهراب برفروشان

ویراستار

فاطمه احمد پور

مدیریت آموزش

شرکت ایران خودرو

۱۳۸۵

سرشناسه : بر فروشان، سهراب، ۱۳۵۴-
 عنوان و پخید آور : خلاقییت در کرانه‌های آشوب / مؤلف سهراب بر فروشان
 مشخصات نشر : تهران: فرازاندیش سبز، ۱۳۸۵.
 مشخصات ظاهری : ۱۸۴ص: مصور، نمودار.
 شابک : ۲۵۰۰۰ ریال
 یادداشت : فیبا
 موضوع : مدیریت -- نوآوری.
 موضوع : تحول سازمانی.
 موضوع : خلاقییت.
 شناسه افزوده : شرکت ایران خودرو - مدیریت آموزش
 رده‌بندی کلکتره : ۴۵ / ۴۸
 رده‌بندی دیویی : ۶۵۸ / ۴۰۶۳
 شماره کتابخانه ملی : ۸۵-۳۴۱۹۱ م



مرکز آموزش ایران خودرو

نام کتاب : خلاقییت در کرانه‌های آشوب
 مؤلف : مهندس سهراب بر فروشان
 ویراستار : فاطمه احمدپور
 ناشر : مؤسسه انتشارات فرازاندیش سبز و مرکز آموزش ایران خودرو
 چاپ اول : ۱۳۸۵ - ۱۵۰۰ جلد
 آماده‌سازی / چاپ و صحافی : فرازاندیش سبز (۶۶۹۶۹۵۰۵)
 شابک : ۹۶۴-۸۰۳۳-۴۳-۵

کلیه حقوق این اثر متعلق به شرکت ایران خودرو می‌باشد.

نشانی: کیلومتر ۱۴ جاده مخصوص کرج، شرکت ایران خودرو، صندوق پستی ۷۳۱۳-۱۱۳۹۵

قیمت: ۲۵۰۰۰ ریال

مقدمه ناشر

در زمانی که همه چیز در حال تغییر است و تصمیم‌گیری‌های غالباً در شرایط نامطمئن صورت می‌پذیرد و سلیقه مشتریان (بازار) بسرعتی بیش از پیش تغییر می‌کند و یا سازمانهای رقیب هر روزه به مزیت رقابتی خود می‌افزایند و بواسطه آن سهم بازار دیگر سازمانها را تهدید می‌کنند و از طرف دیگر تکنولوژی‌های جدید و بدیع، بسرعت جلوه می‌کنند، در چنین فضائی رقابت روز به روز سخت‌تر می‌شود، عرصه حیات برای سازمانها تنگ‌تر و مسیر حرکت سازمانها طوفانی‌تر و پرتلاطم‌تر خواهد شد.

در این شرایط بخش مهمی از توسعه، رشد و نمو سازمان‌ها در گرو پرداختن به **ساز و کار چالش و پاسخ** است. چرا که طرح چالش‌ها و پاسخ مناسب به آنها موجب رشد افراد، اجتماعات و سازمان‌ها می‌شود.

رویارویی با چالش چه این رویارویی با پیروزی همراه باشد یا با شکست، بلحاظ آنکه سازمان را در فضای جدیدی قرار خواهد داد در هر حال سودمند خواهد بود. اگر نتیجه این رویارویی، یافتن پاسخی مناسب به چالش تعریف شده باشد، سازمان در مسیر رشد و توسعه گام برداشته و اصطلاحاً بهبود در سازمان رخ داده است، در غیر این صورت حداقل چیزی که عاید سازمان می‌شود ارتقاء سطح درک و آگاهی ست که خود سرمنشاء تغییرات جدید است.

بر کسی پوشیده نیست که آینده متعلق به سازمان‌های پیشروست، سازمان‌هایی که پرداختن به ساز و کار چالش و پاسخ از ویژگی‌های بارز آنها می‌باشد. این قبیل سازمان‌ها همواره بدنبال گزینش بهترین‌ها هستند، وضعیت کنونی برایشان راضی‌کننده نیست، آنها در اوج موفقیت هم باشند باز بدنبال تغییر شرایط حال در جستجوی آینده‌ایی بهتر هستند، مدام به باز مهندسی ساختار، فرایند و محصولات خود می‌پردازند، یعنی از نو ساختن، آنهم در شرایطی که ظاهراً همه امور بر وفق مراد است، یعنی در نقطه اوج.

کتاب خلاقیت در کرانه های آشوب با معرفی مدل مدیریتی Clean قصد دارد
الگویی را برای اداره سازمان ها ارائه دهد که در پی آن، امکان رشد و توسعه در
فضای کنونی کسب و کار برای سازمان ها فراهم گردد. عنصر بهبود مستمر،
بعنوان عنصری حیاتی جهت تامین امکان ادامه فعالیت برای سازمان ها در عرصه
کنونی تجارت، در همه اصول پنجگانه مدل Clean بصورت آشکار و پنهان
حضور دارد. در واقع اصول پنجگانه مدل Clean طریقی روشمند جهت قرار
گرفتن سازمان در مسیر بهبود مستمر است.

مرکز آموزش شرکت ایران خودرو بر اساس چشم انداز ترسیم شده و در راستای
استراتژی های تدوین شده خود، همواره کوشیده است زمینه های مناسبی برای
تجلی استعدادها و برانگیختن خلاقیت و شکوفایی علمی کارکنان فراهم آورد تا
در سایه آن، فرایند خلق و اشاعه دانش در سطح سازمان حاصل گردد.

ازاینرو حمایت از تالیف و ترجمه کتاب و انجام طرح های پژوهشی و پایان نامه
های دانشگاهی را در سرلوحه امور خود قرار داده است.

مجموعه حاضر در واقع بیان الگو و شیوه ایی مدیریتی است که در قالب مفاهیم
(اصول) پنجگانه ارائه می گردد و می تواند بعنوان راهنمایی کاربردی مورد استفاده
سطوح مختلف مدیریتی در سازمانها قرار گیرد.

با تشکر و آرزوی توفیق روزافزون

محمد گلچین راد

مدیر مرکز آموزش شرکت ایران خودرو

فهرست مطالب

۱۱	۱- پیشگفتار.....
۱۹	۲- فصل اول: ایجاد چالش و حل آن (Challenge).....
۲۱	داستان قوچ‌های وحشی.....
۲۲	تهدیدات و موقعیت‌ها.....
۲۳	چالش و واکنش‌های سازمان.....
۲۴	چالش‌های سازنده / چالش‌های سودمند.....
۲۶	ریشه‌شناسی و معناشناسی مفهوم چالش.....
۲۷	تعریف چالش.....
۳۱	تعریف بحران.....
۳۲	مدیریت بحران.....
۳۳	رابطه عموم و خصوص مطلق چالش و بحران.....
۳۳	نظریه چالش و پاسخ: توین بی.....
۳۵	چرخه چالش / تغییر.....
۳۷	چالش‌ها و فرصت‌های خلاقیت.....
۳۸	نقش چالش‌ها در بروز یاداریم‌های جدید.....
۴۶	دایره راحتی comfort zone.....
۶۱	خاصیت دوجانبه چالش‌های سازمانی.....
۶۲	چالش‌گرایی و تعالی سازمانی.....
۶۵	چالش‌گرایی و ارتقاء رضایت شغلی کارکنان.....
۶۶	چالش و نظریه آشوب (آشفستگی).....
۷۰	رویارویی با چالش‌ها.....
۷۰	دستاوردهای چالش‌گرایی برای سازمان.....
۷۳	چگونه می‌توانیم برای سازمان چالش‌های سودمند ایجاد کنیم.....
۸۷	۳- فصل دوم: محلی عمل کردن (local).....
۸۹	رویکرد Local.....
۹۱	گنج نهفته در سازمان.....
۹۳	قاعده یک ممیز صد و یازده (۱/۱۱) در بهبود.....

۹۵	روش بهبود تدریجی (کایزن).....
۹۹	خانه داری صنعتی (5S).....
۱۰۵	درباره ۵S.....
۱۰۹	استانداردسازی.....
۱۰۹	حذف اتلاف‌ها.....
۱۱۴	اتلاف‌زدائی و مینی‌مالیسم.....
۱۱۵	اتلاف‌زدائی در سایه تفکر ناب.....
۱۲۰	رویکرد local در معنای بومی‌سازی.....
۱۲۷	۴- فصل سوم: سازمانی اثربخش بودن (Effective).....
۱۲۹	اصل اثربخشی.....
۱۳۲	هوشین کانری (Hoshin Kanri).....
۱۳۳	مفهوم C&Z در نظام هوشین کانری.....
۱۴۴	هدف آموزش.....
۱۴۵	اهداف مورد نظر از آموزش کارکنان.....
۱۵۳	۵- فصل چهارم: مطابق با جو سازمانی عمل کردن (Atmosphere).....
۱۵۵	ریشه‌شناسی و معناشناسی مفهوم فرهنگ.....
۱۵۷	ارزش‌های محوری سازمان؛ فانوس‌های دریایی.....
۱۵۹	تعریف ارزش‌های سازمانی.....
۱۶۰	ارزش‌های محوری - کدهای اخلاقی سازمان.....
۱۶۰	مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها.....
۱۶۳	فرایند مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها.....
۱۷۰	ارزشهای سازمانی / معیارهای تصمیم‌گیری.....
۱۷۳	۶- فصل پنجم: نخواستی در روش‌ها و تکنولوژی‌ها.....
۱۷۵	نخواستی.....
۱۷۶	برخی از ویژگی‌های افراد نوگرا (نخواستی).....
۱۷۸	خلاقیت و نوآوری.....
۱۷۸	جوانب نخواستی و نوجویی در سازمان.....
۱۸۱	۷- فصل ششم: بخش پایانی.....
۱۸۳	بخش پایانی.....

۸- فصل هفتم: تجربه عملی بهره‌گیری از این مدل در شرکت ایران خودرو

۱۸۷	تجربیات.....
-----	--------------

بنام خداوند جان و خرد
کزین برتر اندیشه برنگذرد

پیش گفتار

چندی پیش به عنوان مأموریت آموزشی با گروهی از همکاران^(۱) جهت گذراندن دوره آموزشی مدیریت کایزن (kaizen Management) در مؤسسه GTR و تحت نظر پرفسور شویچی یوشیدا^(۲) به ژاپن سفر کردیم.

طبق برنامه روز شنبه (۱۴ may ۲۰۰۵) مأموریت خود را آغاز نمودیم، مقصودمان کشور ژاپن و شهر توکیو بود، به همین جهت مسیری که انتخاب شده بود به دلیل طولانی بودن مسیر، از تهران به دوی، از دوی به بانکوک و نهایتاً از بانکوک به ناریتا (فرودگاه بین‌المللی توکیو) بود.

روز یک شنبه (15 may 2005) ساعت ۹ صبح وارد فرودگاه بین‌المللی ناریتا Narita در ژاپن شدیم، جهت رسیدن از فرودگاه ناریتا به شهر توکیو با وسیله نقلیه، تقریباً دو ساعت زمان مورد نیاز است، به دلیل اینکه وسیله نقلیه مربوطه (اتوبوس‌های بین شهری) طبق زمان، قرار بود ساعت ۱۳:۴۵ حرکت نمایند لذا تصمیم گرفتیم با مترو به شهر توکیو برویم.

ساعت ۱۱ صبح از ایستگاه مترو واقع در فرودگاه ناریتا حرکت کردیم، نهایتاً ساعت ۱۴ در هتل محل قرار یعنی هتل رویال پارک royal park واقع در منطقه مرکزی شهر توکیو بودیم، در آنجا آقای یوشیدا به استقبال ما آمد. پس از خوشامدگویی‌های معمول، پرفسور یوشیدا و تیم همراه برنامه مأموریت آموزشی را به ما ارائه دادند، نقرات حاضر در این تور آموزشی حدوداً ۳۰ نفر از کشورهای ایزان، انگلستان و جمهوری چک بودند.

برنامه آموزشی ما عموماً بازدید از واحدهای تولیدی و خدماتی موفق در زمینه کایزن و مدیریت ژاپنی و برگزاری جلسات پرسش و پاسخ با مدیران و کارشناسان این واحدها طی دوره آموزشی بود. بازدیدها عمدتاً طبق برنامه از پیش تعیین شده انجام می‌گرفت، تیم تور آموزشی متشکل از فراگیران، پرفسور یوشیدا، مترجم و راهنما توسط

۱- مأموریت آموزشی از طرف شرکت ایران خودرو هماهنگ شده بود.

۲- شویچی یوشیدا shuichi yoshida مدیر اجرایی انیستیتو کایزن در ژاپن.

وسیله نقلیه‌ای (اتوبوس) که در اختیار تیم بود به محل‌های مورد نظر نقل مکان می‌کرد. روند بازدیدها به این صورت بود که ابتدا پس از ورود به محل مربوطه، مورد استقبال مدیران و کارشناسان محل‌های مورد بازدید قرار می‌گرفتیم و آنها توضیحاتی راجع به محل مربوطه از حیث تاریخچه سازمان، محصول، نوع تولید، میزان تولید، مشخصات تأمین‌کنندگان، مشتریان، سیستم‌های جاری در شرکت، نفقات و سایر موارد مربوط به محل مورد بازدید ارائه می‌دادند، پس از این مرحله، به بازدید از سایت‌های تولید می‌پرداختم و پس از بازدید، مجدداً به سالن کنفرانس بازگشته و پرسش و پاسخ بین ما و مدیران و کارشناسان واحد مورد بازدید، آغاز می‌شد.

در برخی از مراکز اجازه تصویربرداری به ما می‌دادند و در برخی مراکز این اجازه را نداشتیم، بطور کلی ژاپنی‌ها در ارائه اطلاعات کامل و جامع، قدری سخت‌گیر هستند و به راحتی تمامی اطلاعات را در اختیارشان قرار نمی‌دهند، همچنین آنها اجازه بازدید از محل‌های حساس نظیر سالن‌های رنگ در واحدهای خودروسازی‌شان را به بازدیدکنندگان نمی‌دهند.

صبح روز دوشنبه: (۱۶ may ۲۰۰۵) امروز روز اول شروع برنامه آموزشی مان است، در این روز ابتدا قرار است از بازار ماهی‌فروشان شهر توکیو بازدیدی به عمل آوریم. بد نیست بدانید که، ماهی و غذاهای دریایی از مواد اصلی تشکیل‌دهنده غذای مردمان ژاپن می‌باشد. با توجه به جمعیت کثیر ژاپن و بخصوص شهر توکیو (توکیو پرجمعیت‌ترین شهر ژاپن است)، به نظر می‌رسید تهیه و توزیع این ماده غذایی از پیچیدگی خاصی برخوردار باشد، سرعت عمل و توزیع مناسب ماهی و سایر جانوران دریایی در مدت زمان محدود (۲ الی ۳ ساعت) موضوعی بود که آقای یوشیدا مایل بودند تیم اعزامی از نزدیک با آن آشنا شوند (هدف ایشان مشاهده فراگیران دوره آموزشی از نحوه برنامه‌ریزی، هماهنگی و نظم و ترتیب حاکم در محیط کاری واحدهای ژاپنی بود) وقتی در محل حضور پیدا کردیم ملاحظه کردیم که توریست‌هایی از کشورهای دیگر نیز در آنجا حضور دارند و با شور و شوقی آمیخته به قدری شگفتی، مشغول به تهیه عکس و فیلم هستند.

پس از بازگشت از بازار ماهی‌فروشان، به سمت اولین مرکز صنعتی، یعنی کارخانه صنایع سنگین فوجی fuji heavy industry حرکت نمودیم. این کارخانه که تولیدکننده خودرو می‌باشد خودرویی بنام subaro را تولید می‌کند، بازدید ما از سالن‌های پرس،

بدنه‌سازی و مونتاژ کارخانه مربوطه بود، و مبحث کایزن مورد توجه و محور بازدید بود. بعد از ظهر آن روز از شرکت کی کوچی kikuchi press kogyo که از تأمین‌کنندگان شرکت فوجی بود بازدید داشتیم، این شرکت تولیدکننده قطعات یرسی (بدنه خودرو) می‌باشد، مباحث مورد توجه در این بازدید TQM، سیستم کارآمد تولید، سیستم مدیریت هدفمند (هوشین کانری)^(۱) (hoshin kanry) بود که مدیران این شرکت به خوبی در واحد خود جاری کرده بودند.

در همین بازدید یعنی بازدید از کارخانه تولیدکننده قطعات یرسی kikuchi واژه‌ای موسوم به Clean Factory، نظرم را به خود جلب کرد، این واژه را در لابه لای گزارشی که مدیر کارخانه طی بازدیدمان ارائه می‌داد مشاهده کردم با دقت به این موضوع دریافتم که تقریباً در همه جای کارخانه و در اغلب مدارک نصب شده در سالن به نوعی اشاره به این مفهوم شده است، ابتدا با توجه به معنای تحت‌اللفظی کلمه (کارخانه پاک) به نظرم رسید که احتمالاً این واژه، نوعی شعار و نهایتاً مدلی در راستای ساماندهی محیط کار یا همان سیستم^(۲) (five S) است اما با قدری تأمل بیشتر متوجه شدم این واژه، مفهومی به مراتب گسترده‌تر و عمیق‌تر از این قبیل موضوعات دارد، در حقیقت مدل Clean Factory شیوه یا فرهنگ مدیریتی است، که راهنمای کلیه سطوح سازمانی از مدیرعامل تا سرپرستان^(۳) تولید، در اداره مؤثر مجموعه‌های تحت سرپرستی خود می‌باشد. واژه Clean Factory برگرفته از حروف اول کلمات: Challenge (ایجاد چالش و سپس حل آن)، Local (محلی عمل کردن و بومی رفتار کردن)، Effective (بهره‌ور و

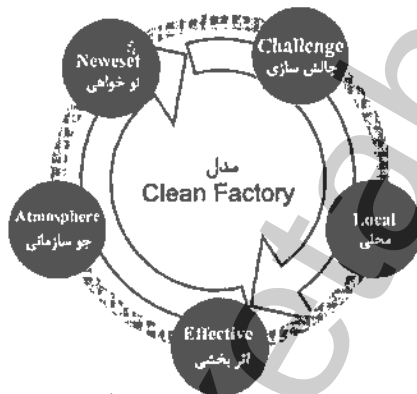
۱- هوشین کانری (Hoshin Kanry) با سیستم مدیریت هدفمند، در فصل ۳ به تفصیل به آن خواهیم پرداخت.

۲- five s یا پنج سین: سیستمی است ژاپنی؛ مشتمل بر ۵ مفهوم که هر مفهوم یک کلمه ژاپنی است که ابتدای آن با حرف S سیستم آغاز می‌شود:

۱- seiri (پاک‌سازی)، ۲- seiton (نظم و ترتیب)، ۳- seiso (نظافت)، ۴- seiketsu (حفظ و نگهداری)، ۵- shitsuke (فرهنگ سازمانی). این سیستم می‌تواند از سوی افراد و گروه‌ها برای نظم محیط‌های کاری جهت به حداکثر رساندن کارایی، دسترسی، سهولت، ایمنی و پاکیزگی مورد استفاده قرار گیرد (در فصل ۲ به تشریح این موضوع خواهیم پرداخت)

۳- منظور از (Supervisor) لیدر مجموعه یا گروهی متشکل از چند کارگر در سرپرستان یک واحد تولیدی یا خدماتی می‌باشد.

مؤثر بودن)، Atmosphere (عمل مطابق با جو و فرهنگ حاکم بر سازمان) و Neweset (نوخواهی: بهره‌گیری از بهترین و جدیدترین در روش‌ها، تکنولوژی‌ها و محصولات) می‌باشد. در واقع Clean Factory به معنای پنج اصل یا عنصر، جهت مدیریت کارآمد و اثربخش بر یک سازمان است.



«شکل ۱. شمای مدل Clean Factory»

اصل Challenge به معنای ایجاد چالش و سپس حل آن، موضوعی بود، که برایم هم جالب بود و هم نامأنوس، مقوله مدیریت بحران، مدیریت تحول و موضوعاتی از این دست برایم آشنا بود، ولی ایجاد چالش و سپس حل آن؟! آیا این بدان معناست که آنها آگاهانه سازمان خود را به چالش می‌کشند؟ به چه دلیل باید اینکار را بکنند؟ این کار چه منفعتی برایشان دارد؟ این سؤالات و سؤالاتی مشابه، مواردی بود که به سرعت از ذهنم گذشت، طاقت نیاوردم از مترجم خواستم که از مدیر مجموعه بخواهد موضوع را بیشتر برایم روشن کند.

درست فهمیده بودم منظور آنها از Challenge دقیقاً ایجاد چالش سودمند و با آگاهی قبلی، برای گروه‌های کاری، برای کارکنان، برای سازمان و سپس حل آن چالش‌ها بود. وقتی بیشتر پرسیدم یکی از کارشناسان شرکت به مفهوم دیگری تحت عنوان چرخه چالش / تغییر اشاره کرد.

آنها مواجهه با چالش را سرآغاز ایجاد تغییرات سودمند در سازمان خود می‌دانستند

و از آن به عنوان فرصت یاد می‌کردند، اعتقاد داشتند سر منشاء بروز خلاقیت و نوآوری در کارکنان شان در گرو مواجهه با چالش است، آنها تجربه کرده بودند که انسانها در مواجهه با چالش بر دانایی و یادگیری شان افزوده می‌شود، مقاوم و کارآزموده می‌شوند، به همین جهت، هیچ گاه از آن فرار نمی‌کردند، به استقبال چالش می‌رفتند و آن را به وجود می‌آوردند، سپس به حل آن می‌پرداختند، اینگونه بود که همواره در حال تفکر، تلاش، یافتن راه حل‌های جدید و حل مسائل سازمان خود بودند یعنی در حال بهبود مستمر.

مدیر عامل برای کل سازمان و مدیران میانی و نهایتاً سرپرستان برای مجموعه‌های تحت سرپرستی خود چالش‌های سودمند می‌ساختند (Challenge)، آنها منتظر یکدیگر نمی‌ماندند هر کسی در درجه اول در حیطه فعالیت‌ها و اختیارات خود، مدام در فکر ایجاد بهبود و بهتر کردن فعالیت‌های خود بود و اصطلاحاً (local) (محلی) عمل می‌کردند، در هر گروهی قرار داشتند هدف‌شان این بود که گروه و مجموعه مؤثری برای سازمانشان باشند، (Effective) تک تک افراد از کارگران تا مدیران ارشد مطابق با فرهنگ و ارزش‌های حاکم و اصطلاحاً جو سازمانی عمل می‌کردند (Atmosphere)، همواره در پی بهره‌گیری از بهترین و جدیدترین‌ها بودند، خاصیتی که در محصولاتشان نیز بسیار سراغ داریم (Newset).

موضوع تا اندازه زیادی برایم روشن شده بود، دریافته بودم که آنها از مدلی ساده، اثربخش، کاربردی و قابل فهم برای همگان، جهت اداره سازمان خود استفاده می‌کنند، دستیابی به اهداف کمی و کیفی، میزان کاهش هزینه‌ها، نرخ مشارکت و میزان پیشنهادات ارائه شده جهت بهبود فعالیت‌ها، کاهش حوادث، خلاقیت و نوآوری‌های به وجود آمده و غیره و غیره و غیره، از دستاوردهای بکارگیری مدل Clean Factory بودند.

در همین مأموریت آموزشی، به خوبی دریافتم که سازمان‌ها و کارخانجات ما در ایران لاقلاً از حیث تجهیزات و امکانات از کارخانجات ژاپنی (کشور ژاپن یکی از هشت کشور صنعتی دنیاست) چیزی کمتر ندارند یا حداقل تفاوت آنقدرها نیست، و اینکه چرا سازمان‌های ما آن بهره‌وری لازم را که انتظار می‌رود دارا نیستند ما را متوجه تفاوت در شیوه اداره سازمان‌هایمان در مقایسه با شرکت‌ها و سازمان‌های کشورهای پیشرفته می‌کند، از همین رو تصمیم گرفتیم به عنوان اقدامی هرچند ناچیز در جهت ارتقاء توان مدیریتی و سرپرستی هموطنان، پس از بازگشت از سفر، تلاش خود را جهت انتقال

تجربیات و در اختیار گذاشتن مشاهدات خود به کار بندم.

مدل یا سبک مدیریتی Clean Factory را به خاطر تازگی، ساده بودن، قابل فهم بودن برای همه رده‌های مدیریتی (از مدیران ارشد تا سرپرستان) و مهمتر از همه کاربردی بودن این تکنیک، انتخاب نمودم. ضمن اینکه خصوصاً این روش راهگشای سرپرستان تولید در اداره مجموعه‌های تحت سرپرستی‌شان خواهد بود.

فرصت بازدید محدود بود و آنها یعنی مسئولان کارخانه kikuchi به راحتی همه اطلاعات خود را در اختیارمان قرار نمی دادند، سعی کردم تا آنجا که امکان دارد مستندات و مدارک لازم را از آنها بگیرم، منتها با این احوال، هنوز به تمام جزئیات مکانیزم عملکرد این مدل دست نیافته بودم. پس از بازگشت به ایران، از طریق منابع داخلی و خارجی و مستنداتی که ره‌آورد سفر بودند اقدام به تحقیق و پژوهش مداوم و مستمر در این خصوص نمودم.

هدف این بود که مدیران ایرانی خصوصاً مدیران رده‌های میانی و سرپرستان را با شیوه جدیدی از اداره سازمان آشنا سازم، همانطور که یاد شد اولین عنصر این مدل یعنی Challenge به معنای ایجاد چالش در سازمان و سپس حل آن، بیشتر نظرم را به خود جلب کرده بود، به همین جهت انرژی بیشتری را جهت کالبد شکافی این مقوله صرف کردم، در همین راستا با موضوعاتی مرتبط نظیر وضعیت چالشی و یادگیری سازمانی، حالت آشوب و بروز خلاقیت و نوآوری در افراد و... آشنا شدم، دریافتم که بهره‌مندی از وضعیت‌های چالشی در سازمان‌های غربی نیز رواج دارد.

یک چالش هنگامی اتفاق می‌افتد که فرد یا گروهی از افراد یک سازمان یا یک اجتماع با مسئله‌ای روبرو شوند که تفکر و تحلیل (یعنی راه حل مشخص و روش حل از پیش تجربه شده‌ای) درباره آن مسئله نداشته باشند، و به نظر آید شیوه استاندارد برای حل آن مسئله وجود ندارد.

بنابراین برای حل، نیازمند درگیر کردن بعضی از روش‌ها و تحلیل حالاتی هستند که ممکن است آنها را با عوامل متعددی از جمله نوعی آشوب یا آشفتگی روبرو سازد، اما سرانجام این جدال شورانگیز، در صورت موفقیت و عبور از چالش، حل خلاقانه مسئله و موضوع چالش‌زاست که فرجام آن خلاقیت، آفرینش و نوآوریست و در صورت عدم موفقیت، درک بیشتر و عمیق‌تر موضوع یعنی دانایی‌ست (knowledge)، زیرا که مواجه

افراد با چالش می‌تواند سطح درک و درگیری آنان را با موضوع مورد نظر - چالش - ارتقاء دهد.

از طرفی ایجاد نوعی وضعیت اضطراری (The state of emergency) یعنی چالش، کارکنان را از ذهنیت سابقشان در می‌آورد و آماده حرکت می‌کند، با این رویکرد وضعیت چالشی را می‌توان یک وضعیت استثنایی قلمداد نمود که از یک منظر سرمنشاء تغییرات سودمند بوده و موجب بروز خلاقیت و نوآوری در سازمان می‌شود، از همین رو نام مجموعه حاضر را خلاقیت در کرانه‌های آشوب^(۱) نامیدم.

مجموعه حاضر شامل هفت فصل بشرح ذیل می‌باشد که در هر فصل سعی شده است به ارائه مفاهیم، شیوه بکارگیری و خصوصیات مؤلفه مورد بحث پرداخته شود:

- فصل اول: ایجاد چالش و حل آن (Challenge)
- فصل دوم: محلی عمل کردن (Local)
- فصل سوم: سازمانی اثربخش بودن (Effective)
- فصل چهارم: مطابق با جو سازمانی عمل کردن (Atmosphere)
- فصل پنجم: نوخواهی در روش‌ها و تکنولوژی‌ها (Neweset)
- فصل ششم: بخش پایانی
- فصل هفتم: تجربه عملی بهره‌گیری از این مدل در شرکت ایران خودرو

امید است این کوشش ناچیز، عاملی هر چند اندک در جهت ارتقاء توان مدیریتی و سرپرستی، دست اندر کاران امر مدیریت در هر سطحی در کشورمان باشد.

۱- در ادامه تحقیقات و در حین مطالعه نظریه آشوب با مناهیمی همچون مرز آشننگی، چگونگی بروز خلاقیت در آشننگی با عبارت «بزرگترین خلاقیت‌ها در «کرانه‌های آشوب» روی می‌دهند» برخوردیم از اینرو نام کتاب حاضر را خلاقیت در کرانه‌های آشوب نام نهادم. در توصیف کرانه‌های آشوب می‌توان گفت: هنگامی که یک نظام بازخورد غیرخطی از حالت آرام تعادل پایدار خارج گردیده به تعادلی بی‌قرار از ناپایداری شدید میل کند، از مرحله‌ای از ناپایداری محصور عبور می‌کند، که در آن رفتار بسیار پیچیده‌ای از خود نشان می‌دهد. می‌توان این مرحله را ناحیه مرزی (کرانه) بین تعادل پایدار و تعادل ناپایدار نامید. مفهوم خلاقیت در آشننگی در کتاب مدیریت بر ناشناخته‌ها نوشته رالف دی استسی، ترجمه: محسن قدسی و مسعود نیازمند، تهران مرکز آموزش مدیریت دولتی - ۱۳۷۸ به روشنی بیان شده است، علاقه‌مندان می‌توانند جهت کسب اطلاعات بیشتر به این منبع مراجعه نمایند.

به حکم ادب و اخلاق بر خود لازم می‌دانم در این فرصت از حمایت‌های بی‌دریغ مدیریت محترم مرکز آموزش شرکت ایران خودرو جناب آقای مهندس گلچین‌راد، کمال تشکر و قدردانی خود را اعلام دارم.

مجموعه حاضر از کمبودها و کاستی‌ها خالی نیست، به نقل از ویل دورانت، همه اندیشه‌های نو را به خاطر محدودی از آنها که به کار آمدنی هستند باید شنید اما خوب است آنها را از آسیب انتقادهای عبور دهیم. بر این اساس از کلیه اساتید، مدیران، صاحب‌نظران و سایر مخاطبین درخواست دارم تا بنده را از نقطه نظرات سودمند خود در اصلاح نواقص احتمالی مجموعه حاضر بی بهره نسازند.

در تحقیق و پژوهش‌هایی که برای نوشتن این کتاب به انجام رسید، کتاب‌ها و مقالات بسیاری را خواندم و از آثار و افکار متخصصان، صاحب‌نظران و مؤلفان زیادی بهره جستم، خاضعانه و صمیمانه از همه آنها تشکر نموده و آرزوی توفیق روزافزون‌شان را از ایزد منان خواستارم.

سهراب برفروشان

مهرسال ۱۳۸۵