

شناخت در سازمان‌های پیچیده

دکتر محمد ابراهیم مداحی^۱

عباس کاراوند^۲

منا صمدزاده^۳

چکیده:

یکی از اصلی‌ترین مفاهیم در سیستم‌های پیچیده مفهوم "شناخت" است. این مفهوم اشاره به ماهیت نرم‌افزاری تغییرات آینده دارد. توانمندی‌های فکری و مفهومی باعث افزایش قابلیت مدیریتی در اداره شرایط و تحولات جدید و حتی رفتار و عملکرد کارکنان و مدیران سازمان‌ها می‌شود و عدم توجه به شناخت باعث عدم آمادگی برای مواجهه و هماهنگی با تغییرات آینده شده و در نتیجه با تحولات و تغییرات موجود صرفاً با نگرش فناورانه تغییر می‌شود در حالیکه بهتر است بخشی از بودجه فناوری صرف مطالعات و تحقیقاتی بشود که ارتقای شناخت و آگاهی از ماهیت تغییرات فرهنگی و اجتماعی شرایط جدید را در پی دارد. از طرفی می‌توان با کمک بررسی دقیق تغییرات گذشته و شناسایی دقیق ویژگی‌های نوظهور، براساس یک مبنای نظری مستحکم؛ الگوی از تغییرات آینده ارائه داد. آینده‌نگری، نگاه به آینده از جمله مفاهیم جدیدی که به تازگی توجه محققان و اندیشمندان را به خود جلب کرده است.

واژه‌های کلیدی: شناخت، سازمان‌های شناخت‌گرا، فناوری نرم، فناوری سخت

1. استادیار دانشگاه شاهد، نویسنده اصلی و مسئول مکاتبات

2. دانشجوی دکتری مدیریت اقتصاد

3. دانشجوی کارشناسی ارشد خانواده درمانی

1) مقدمه:

مفهوم شناخت اشاره به ماهیت نرم‌افزاری تغییرات آینده دارد که به غیر از فناوری، لازم است از همه امکانات برای نفوذ به حوزه شناخت، آگاهی استفاده شود چراکه اندیشمندان رفتاری معتقدند در پس هر رفتاری، شناختی وجود دارد که رفتار از آن بارور می‌شود لذا به منظور ایجاد تغییرات رفتاری لازم است که در ابتدا شناخت دچار تغییر و دگرگونی بشود، به همین خاطر است که سازمان‌ها با توانایی فکری و مفهومی بالا سعی دارند با نفوذ به ذهن و قلب مدیران سایر سازمان‌ها تغییراتی را بوجود آورند. با این نگاه می‌توان گفت که مزیت فناوری می‌تواند دام خطرناکی برای مدیران سازمان‌ها باشد چراکه آنها را از توجه به ماهیت شرایط جدید بازداشته و ممکن است تحول و پیشرفت صرفاً با نگرش فناورانه قلمداد گردد. در حالیکه بهتر است بخشی از بودجه فناوری صرف مطالعه و تحقیقاتی بشود که به ارتقای شناخت و آگاهی از جو فرهنگی و اجتماعی شرایط جدید منجر گردد.

2) مبانی علمی موضوع

1.2) ویژگی‌های اصلی سازمان‌های شناخت‌گرا

سازمان‌های شناخت‌گرا، حداقل باید دارای چهار ویژگی اصلی باشند، این ویژگی‌ها عبارتند از:

1.1.2) ساختاری انعطاف‌پذیر و پیچیده

2.1.2) رویکرد اثربخش طرح ریزی و اجرای فعالیت

3.1.2) الگوی رفتار شبکه‌ای

4.1.2) ترکیب خلاقانه فناوری‌های سخت و نرم

1.1.2) ساختار انعطاف‌پذیر پیچیده

نظریه آشوب و پیچیدگی، که در روزگار حاضر کاملترین نظریه برای توصیف رفتار سیستم‌های پیچیده است، سیستم‌های پیچیده آینده را پیش‌بینی می‌کند، طبق این نظریه زنجیره ارتباطات درونی به نحوی در میان اجزاء و عوامل سیستم توزیع شده است که می‌تواند راه‌های گوناگونی را برای انجام یک اقدام به وجود آورد. این ویژگی می‌تواند سیستم را در مقابل شوکی‌های محیطی محافظت کند، بطوریکه اگر در یکی از الگوهای ارتباط درونی یک زیرمنظومه اختلال ایجاد شود، غالباً این امکان وجود دارد که کارکرد آن زیرمنظومه با انتخاب مسیرهای جدید به دیگر نقاط سیستم حفظ گردد. در

واقع قابلیت و انعطاف پذیری حاصل از تعاملات پیچیده در این سیستم‌ها، تا حد زیادی آنها را در مقابل آسیب و تخریب های محیطی مصون می‌کند. 274

پیوندها و وابستگی‌هایی درونی اجزا مختلف در سیستم‌های پیچیده باعث می‌شود که عمل در یک قسمت سیستم و قالب جریانی از تأثیرات بی‌شمار در سراسر سیستم منتشر گردد. بطوری که تشخیص یک تأثیر از دیگری غیرممکن است، بدین ترتیب عموماً انجام تنها یک اقدام در این سیستم‌ها امکان‌پذیر نیست. (رابرت جرویس، 1991)

زمانیکه پیوندها و روابط درونی اجزاء در هم تنیده و پیچیده است، ردیابی پیامد هر تغییری، حتی پس از وقوع آن بسیار دشوار است، چه رسد به پیش‌بینی قبل از وقوع آنها. اولین مشکل در رابطه با پیش‌بینی نتایج یا تأثیرات یک اقدام در یک سیستم پیچیده مربوط می‌شود به ترسیم دقیق روابط علت و معلولی در یک سیستم پیچیده که به سادگی ممکن نیست، زیرا رفتار انطباق‌پذیر این سیستم‌ها شامل خود سازماندهی، خود یادگیری خودزایی و ... می‌تواند تأثیر مستقیم مورد انتظار سازمان را به کلی تغییر دهد.

مشکل دوم در تحلیل رفتار سیستم‌های پیچیده این است که نمی‌توان آنها را ساده‌سازی کرد. این که فرض شود بخشی از عناصر یا تعاملات در یک سیستم پیچیده مهمتر از موارد دیگر است یک امر کاملاً شهودی است و هرگونه تلاش برای ساده‌سازی سیستم‌های پیچیده، توصیفی ناقص از این سیستم‌هاست که می‌تواند به پیش‌بینی غلط رفتار آنها منجر شود (Dawen, 2007) به اعتقاد برژنستکی به سبب بی‌شمار بودن روابط و پیوندهای درونی اجزاء سیستم‌های پیچیده نمی‌توان صرفاً با جمع کردن ویژگی‌های آن اجزاء، به رفتار کلی آن سیستم پی برد. (BRZINSKI, 2003)

2.1.2) فعالیت اثربخش

فعالیت اثربخش مجموعه‌ای از اقدامات هدفمند است که به منظور تغییر رفتار نیروهای سازمان، عناصر رقیب، سازمان‌های بی‌طرف در زمان آرامش، بحران و رقابت به اجرا در می‌آیند، اجرای فعالیت اثربخش علیه یک سیستم پیچیده مستلزم تحلیل موشکافانه روابط علت و معلولی است این تحلیل توسط جریانی از اطلاعات به موقع و صحیح تغذیه می‌شود. به همین خاطر برای ورود به قلمروی فعالیت اثربخش باید حدی از مخاطره‌پذیری را در طرح‌ریزی و اجرای عملیات پذیرفت. نکته مهم دیگر این تعریف، این است که هدف فعالیت اثربخش صرفاً تحمیل میان به سازمان رقیب نیست، بلکه علاوه بر تأثیر بر اهداف مشهود، تأثیرات شناختی و روانی را مدنظر قرار می‌دهد برای مثال، ممکن است ایجاد نمایشگاهی از توانمندی‌های تکنولوژی باعث تغییر رفتار رقیب، بدون تحمیل زیان ناشی از دیگر هزینه‌های تبلیغاتی و ... بشود به

عبارتی دیگر، علاوه بر تأثیرات مشهود یعنی تضعیف و تخریب قابلیت های رقیب که همواره برای تغییر رفتار رقیب مدنظر بوده است، می تواند از طریق اقدامات اثربخش با ایجاد یک چرخه تعاملی محرک- پاسخ و مدیریت شناختی- روانی وارد فرآیند تصمیم سازی مخاطب شده و در نتیجه رفتار آن را تغییر داد. جالب اینکه سازمان های مختلف برای تحقق این به شیوه هایی متفاوت و منحصر به خود عمل می کنند.

بطور کلی می توان گفت هدف اصلی فعالیت اثربخشی نفوذ به حوزه شناختی مخاطب است و هر چند میزان تاثیر گذاری بر ذهن یا حوزه شناختی طرف مقابل بیشتر باشد، آن علمیات اثربخش تر است. با این توضیح، اساس تفکر اثربخشی مبتنی بر توانایی ارسال علائم و پیام های روشن و صریح به دیگر سازمان ها و رقبا است.

فعالیت اثربخشی همه عناصر، حوزه ها، ابعاد و سطوح کسب و کار را در بر می گیرد، و بایستی معطوف به وضعیت مطلوب و اهداف نهایی سازمان باشید. بر این اساس مدیران باید ابتدا اهدافی مشخص، سرنوشت ساز و دست یافتنی را برای نیروهای سازمانی خود تعریف کنند و سپس به تعیین تاثیراتی پردازند که باعث تحقق آن اهداف می شوند. جالب اینکه در این رویکرد رده بالاتر در دستور خود به رده پایین تر، تنها به مأموریت اشاره می کند و نه نحوه انجام آن. این نوع دستوردهی به "دستور مأموریت گونه" مشهور است، بدین معنا که مدیران تا پایین تر سطوح از آزادی تصمیم گیری برای ترکیب مناسب و هوشمندانه همه امکانات و فناوری های موجود برخوردار هستند. برخلاف بازیگران فناوری محسور که غالباً متناسب با نوع توانمندی های فناورانه اقدام به طرح ریزی عملیاتی می کنند در رویکرد اثربخشی، به جای اصالت دادن به فهرست متنوع فناوری های پیشرفته، توجه به تأثیرات مطلوب طرح ریزی و اجرای فعالیت محسوب می شود. به عبارتی اعتبار دیرینه فناوری رنگ می بازد و امور انتزاعی و غیرمادی اصالت می یابد. بضاعت سخت افزاری کمتری برخوردارند بیش از همه این امر خشنود هستند.

بدین ترتیب، آیا با توجه به تاکید رویکرد اثربخشی بر ایجاد تأثیرات و نه اصالت فناوری های پیشرفته می توان ادعا کرد که تعصب بیش از حد سازمان های توسعه یافته بر استفاده مداوم و تک بعدی از تکنولوژی با روح کلی فعالیت اثربخشی مغایرت دارد؟ 286

همانطور که قبلاً گفته شد مهمترین نوع تأثیرات، تأثیرات غیرمستقیم غیرفیزیکی هستند که می توانند با نفوذ به حوزه شناختی مخاطب باعث تغییر رفتار وی می شوند در واقع، هرچه هویت شناختی / روانی تأثیرات بیشتر باشد، فعالیت اثربخش با بازده بیشتری انجام خواهد شد، چراکه تغییر رفتار مخاطب که هدف اصلی این نوع فعالیت است، نهایتاً در حوزه شناختی وی اخذ می شود.

ویژگی دیگر این رویکرد این است که بیش از کارآیی^۱ به اثربخشی^۲ توجه می‌شود (Admiral, 2005) کارایی به عنوان مقوله‌ای کمی عمدتاً قابلیت‌های فنی و سخت‌افزاری را شامل می‌شود در حالیکه فلسفه اثربخشی امری است کاملاً کیفی چه بسا عملکرد یک واحد سازمانی براساس معیار کارایی (هنر و مهارت به کارگیری قابلیت‌های خودی در مقابل رقیب) درخشان ارزیابی شود ولی از نظر اثربخشی (تغییر رفتار رقیب) نمره قابل قبولی را به خود اختصاص ندهد. در فعالیت اثربخش رقابت، برخورد و تصادم نیروهای زنده‌ای تصور می‌شود که به شیوه‌های خلاقانه در پی انطباق پذیری با محرک‌های پیرامون خود است لذا در طرح ریزی اثر بخش همواره باید این موضوعات مورد توجه قرار گیرد که رقیب چگونه به اقدامات طرح ریزی شده سازمان پاسخ می‌دهد. چراکه بازیگران صحنه رقابت بویژه آنهایی که به مزیت‌های بعد شناخت پی برده‌اند همانند سیستم‌های ارگانیک در تلاش سازگار شدن با محیط خود هستند. 288

در دیدگاه سنتی، هدف اصلی تهدید و تخریب نیروها و منافع رقیب است در حالیکه در این رویکرد، هدف نهایی سرنگون کردن قدرت رقیب نیست، بلکه وادار ساختن وی به انجام خواسته سازمان می‌باشد. البته گاه انجام این امر جزء با حذف رقیب ممکن نیست.

نکته مهم دیگر در این رویکرد این است که نسبت تأثیرات روانی/شناختی به تأثیرات فیزیکی، مانند عدد سه به یک است، بدین معنا که غالباً می‌توان با حداکثر رساندن پیامدهای شناختی/روانی اقدامات خود بر رقیب نه تنها بر نیروهای 1 و در محیط، بلکه بر مدیران و دیگر گروه‌های ذی‌نفع به شکل بسیار ساده‌تر و کم‌هزینه‌تری به اهداف تعیین شده دست یافت.

3.1.2 الگوی رفتار شبکه‌ای

در سازمان‌های شبکه محور دانش و آگاهی مهمترین منبع محسوب می‌شود بدین نحو که یکایک واحدها و یا اجزاء سازمان از آنچه در محیط می‌گذرد باخبرند و می‌دانند که دیگر واحدها نیز تصویر مشابهی از این محیط در اختیار دارند؛ در این صورت است که آگاهی مشترک اتفاق می‌افتد. آگاهی مشترک یعنی اینکه یکایک واحدها می‌تواند بدون نیاز به یک تئوری انسجام‌کننده و حتی با وجود فاصله مکانی از هم، هماهنگ عمل کنند (Blatt, 2004). 303

1 . Efficiency

2 . Effectiveness

در سازمان‌های شبکه محور ارزش اطلاعات تا حدی است که بتواند به اثربخش تر شدن اقدامات منجر شود و از اصالت ذاتی برخوردار نیست. اصالت اصلی یک شبکه، یکایک افراد یا همان بعد انسانی آن به حساب می‌آید؛ لذا بیش از هر چیز دیگر باید به موضوعاتی توجه کرد که باعث ارتقاء کارایی افراد و گروه‌ها در این سازمان‌ها می‌شوند این موضوعات در سه دسته کلی قرار می‌گیرند که عبارتند از:

1.3.1.2 مدیریت

2.3.1.2 نحوه عمل در محیط کسب و کار شبکه محور

3.3.1.2 مدیریت اطلاعات

1.3.1.2 مدیریت

از جمله ویژگی‌های اصلی منابع انسانی و خصوصاً مدیریت در یک سازمان شبکه محور، مفهوم همزمانی خودکار است. همزمانی خودکار عبارت است از توانایی یک نیروی سازمانی برای مدیریت و هماهنگی پایین به بالای همه فعالیت‌های یک محیط کسب و کار پیچیده، به منظور تأمین منظور مدیر. (Leoni eta, 2004) 396

در واحدهای کوچک، بدلیل وجود فضای دید کافی، هم زمانی خودکار به صورت ذاتی و از زمان‌های پیشین میان اعضا وجود داشته است. ویژگی مهم دیگر مدیریت در یک سازمان شبکه محور "هوش هیجانی" است. هوش هیجانی عبارت است از استعداد و ظرفیت تشخیص احساسات خود و دیگران به منظور ایجاد انگیزش در خود و دیگران، مدیریت احساسات خود و دیگران و تنظیم روابط میان خود و دیگران در محیط کار و زندگی. هوش هیجانی افراد یک گروه سازمانی را قادر می‌سازد تا با موقعیت‌های متفاوت سازگار کنند. ویژگی سوم مدیریت در یک سازمان شبکه محور "خرد تصمیم‌گیری" است. از آنجایی که پیچیدگی بی‌سابقه فضای کسب و کار گریبان‌گر همه سازمان‌های حاضر در صحنه است، گاهی لازم است تصمیم‌های مهم در کمتر از ثانیه گرفته شود و به خاطر حضور بی‌سابقه رسانه‌ها، تصمیم‌گیری‌های غلط می‌تواند پیامدهای منفی بسیاری در عرصه ملی و بین‌المللی به دنبال داشته باشد؛ لذا ارتقای تصمیم‌سازی با استفاده از فرآیند پیشرفته جمع‌آوری، پردازش، تحلیل و انتشار اطلاعات به اجزاء مختلف شبکه صورت می‌گیرد. برخلاف گذشته از تصمیم‌های مهم از سوی سطوح بالای سلسله مراتب سازمان ابلاغ می‌گردید در سازمان شبکه محور تصمیم‌گیری گاهی بر عهده نیروی کار معمولی است.

2.3.1.2) عملکرد موثر سازمان شبکه محور

عملکرد موثر سازمان شبکه محور منوط به داشتن ویژگی‌های چندی است. ویژگی اول؛ فراهم سازی فضا برای اقدامات غیرخطی و چند بعدی است در سازمان شبکه محور انسان هویت اصلی به شمار می آید و یکایک بازیگران، سازمان‌های پیچیده‌ای هستند که جز به مدد اقدامات غیرخطی و چندبعدی راهی برای راهی برای رویارویی با آنها وجود ندارد. از طرفی بایستی این درک و آگاهی در یکایک اعضا بوجود آید که ترکیب قابلیت‌های ایشان با همکارانشان در یک بخش یا در بخش‌های دیگر باعث می شود که سازمانشان هر چند کوچک موفق به انجام وظایف بزرگی شود.

دو ویژگی مهم بعد انسانی در فعالیت شبکه محور مواجه شدن^۱ و چالاکی^۲ است که برای مواجهه با بحران حائز اهمیت است از این منظر انطباق پذیری عبارتست از توانایی یک سازمان یا واحد سازمانی برای ایجاد تغییر در فرآیندهای خود به منظور مدیریت بهتر عوامل محیطی و منظور از چالاکی نیز چیزی نیست خبر سرعت و سهولت ایجاد چنین تغییراتی.

لازم به ذکر است ایجاد قابلیت انعطاف پذیری و چالاکی در یک سازمان بیش از آن که متکی به فناوری و معماری سازمانی باشد مرهون همدلی و تمایل یکایک افراد برای کسب قابلیت‌های جدید مبتنی بر تغییرات محیط می باشد. علاوه بر این، برای عملکرد در موثر سازمان شبکه محور، انقباض و انبساط فضایی لازم است. منظور از انقباض فضایی، توانایی اعضا سازمان برای استفاده از منابع ارزشمندی است که از نظر مسافت فیزیکی دور از دسترس سازمان قرار دارد. این همان قابلیت است که سازمان‌های شناخت گرا براساس الگوی رفتار شبکه محوری توانند دو نقطه دور از هم را در بردار فضا- زمان به یکدیگر نزدیک سازند. در حالیکه انبساط فضایی بر خلاف انقباض فضایی، سبب دور شدن دو نقطه نزدیک به هم در بردار فضا- زمان می شود. برای مثال، ارتقاء آگاهی وضعیتی حاصل از محیط شبکه محور فعالیت، به سازمان این امکان را می دهد تا با شناسایی و تضعیف مراکز مدیریت و کنترل رقیب، عملاً ارتباط نیروهای رقیب را با یکدیگر قطع کرده و این در حالی است که ممکن است فاصله این واحدها به هم نزدیک بوده و گاه از دو سه کیلومتر تجاوز نکند.

1. Adaptability
2. Agility

3.3.1.2 مدیریت اطلاعات

مدیریت اطلاعات مقوله مهم دیگری است که ثابت می‌کند مهارت‌های انسانی در یک محیط شبکه محور، تا آینده ای نامعلوم قابل جایگزینی با فناوری پیشرفته نخواهد بود.

با وجود پیشرفت فناوری‌های اطلاعاتی برای پردازش سریع و بی سابقه اطلاعات گاه به نظر می‌رسد که این امکان به جای توانمندتر کردن اعضای شبکه، احاطه آنها بر اوضاع و شرایط موجود را مخدوش می‌سازد. این پدیده غالباً "اضافه بار اطلاعاتی" خوانده می‌شود، که معضل بزرگی در سازمان‌های شبکه محور محسوب می‌گردد. به همین خاطر سازمان شبکه محور نیازمند فرد یا افرادی است که از تخصص‌های ویژه برای یافتن موارد غیرعادی، جالب و مهم در جریان اطلاعات و جداسازی آنها برای تأمل بیشتر برخوردار باشند. این راه حل که معطوف به بعدانسانی مدیریت اطلاعات در یک سازمان شبکه محور است می‌تواند تا حدی از اضافه بار اطلاعاتی و فشار زمان بکاهد. یکی دیگر از مهمترین پیامدهای توسعه فناوری‌های اطلاعاتی در سازمان‌های شبکه محور، گسترده شدن حوزه فعالیت‌های مشترک میان اعضای سازمان می‌باشد. در این شرایط، نه تنها یکایک افراد باید بدانند چه اطلاعاتی مهم است، بلکه باید بدانند این اطلاعات را چه دقت، چطور و به چه کسانی منتقل کنند بطوری که لازم است هر فرد علاوه بر آگاهی نسبت به نیازهای خود، از نیازهای اعضای شبکه نیز آگاهی داشته باشد. 315

4.1.2 ترکیب خلاقانه فناوری‌های نرم و سخت 324-327

فناوری، دانشی کاربردی است که غالباً منبعث از علوم طبیعی است. در ادبیات امروز این نگرش بیانگر فناوری‌های سخت است، منظور از فناوری سخت، همان مهارت‌ها، قوانین و ابزارهایی است که توسط انسان برای تغییر و مدیریت محیط به خدمت گرفته می‌شوند در حالیکه فناوری نرم بیشتر معطوف به شکل دهی قوانینی، سازو کارها، روش‌ها، نهادها و فرآیندهاست. به عبارت دیگر، فناوری‌های سخت به پدیده‌های ملموس و عینی و فناوری‌های نرم به پدیده‌های غیرملموس و ذهنی اشاره دارند و بیشتر در حوزه‌های رفتاری و روانشناختی انسان به منصفه ظهور می‌رسد. علاوه بر این فناوری نرم رابطه نزدیکی با نوع بشر و فرهنگ بشری دارد و منوط به زمان و مکان مشخص، پیشینه‌های فرهنگی، آداب و رسوم و سطح دانش جامعه مورد نظر است.

فناوری نرم این استعداد را دارد که برای کنترل و جهت‌دهی مناسب به فناوری سخت طراحی شود. در واقع فناوری نرم، ابزار خلاقیت و نوآوری است که خود الهام بخش نوآوری در فناوری سخت است. دلیل اصلی منسوخ شدن فناوری های سخت معمولاً اختراع جدید و برتری است که جایگزین فناوری قبلی می شود، اما ابداع و نوآوری در فناوری فرم عموماً معلول تغییر در شیوه نگرش، ارزش‌ها، سطح مطالبات و الگوهای فکری مردم است تا رقابت مستقیم با فناوری‌های دیگر.

براساس یک رویکرد جامعه و کل‌نگر، فناوری‌های سخت باید در فناوری‌های نرم ترکیب شوند تا ارزش و جایگاه اجتماعی و اقتصادی آنها آشکار شود علاوه بر این فناوری‌های نرم نیز باید با یکدیگر ترکیب شوند تا بتوانند با محیط خاص جغرافیایی، اجتماعی و سیاسی جامعه هدف سازگار می‌یابند.

(3) آینده‌پژوهی در رقابت سازمانی

با توجه به پیچیدگی روزافزون و تغییرات ناگهانی سیستم‌های اجتماعی، شناخت وضعیت آینده پا به عبارتی آینده نگری^۱ به منظور حفظ مزیت رقابتی و ارتقای کیفیت و بازدهی خود ضروری به نظر می‌رسد. آینده از جمله مفاهیم جدیدی است که به تازگی توجه بسیاری از محققان را به خود جلب کرده است.

در دنیایی مملو از شگفتی و عدم قطعیت، آگاهی و هوشیاری کامل نسبت به جهان خارج از مرزهای سازمانی، امری حیاتی و مهم برای بقا و تداوم کار است. علاوه بر این شناخت و پیش‌بینی تغییرات آینده، بهترین روش برای کسب آمادگی در مقابل آشفتگی‌هاست برخی از عوامل و فاکتورهای مهم برای آمادگی برای آینده عبارتند از:

1.3) داشتن حس زمانبندی و تخمین وقوع رویدادها: هنگامیکه وقوع رویدادی نزدیک است، از خود این گونه

پرسش‌ها را پرسید: با چه سرعتی نزدیک می‌شود؟ چه موقع اتفاق می‌افتد؟ با ما چقدر فاصله دارد؟

2.3) شناسایی پیشاپیش انواع مختلف "نشانگرهای هشدار اولیه" که نشان‌دهنده حرکت شتابان یک تغییر به سمت ما

است به عنوان مثال، اگر شما یک سرمایه‌گذار خارجی هستید، علائم اولیه بحران‌های مالی بالقوه کدامند؟ شما

می‌دانید که این علائم در چین و هند رخ خواهند داد. در آنجا دنبال چه چیز خواهید گشت؟

پس از شناسایی این علائم به پوشش و پایش آنها پردازید و آماده انجام اقدام به محض مشاهده آنها باشید.

برای کسب آمادگی در مقابل این علائم از سناریونویسی کوتاه مدت استفاده کنید.

3.3) فراهم کردن سازوکارهایی جهت خلق فرآیند "تخریب خلاق" نهادها، شرکتها، آژانسها و احزاب سیاسی گذشته ممکن است در برابر یک محیط تاریخی جدید، رو به زوال و غیرسازنده باشد. آمادگی برای کنارگذاری آنها بویژه تمرین در مورد کنار گذاشتن آنها حائز اهمیت است. تخریب خلاق، صرفاً به معنای خلاص شدن از شر مسائل قدیمی نیست، بلکه به معنای فراگیری این امر است که چگونه هزینه ها تعدیل شوند. نمی توان نهادهای قدیمی را صرفاً برای حفظ آرامش نگه داشت نیاز به نوعی خلاقیت حس می شود که ناشی از کنار گذاشتن آنهاست.

4.3) پرهیز از رویکرد انکاری: هنگامیکه یک "شگفتی اجتناب ناپذیر" ظاهر می شود که زندگی را برای شما یا سازمانان مشکل می کند، وانمود نکنید که اتفاقی نمی افتد چه بسا انکار حقیقت موجود از سوی مدیران و رهبران می تواند موجب تشدید آن بشود. ایدز در آفریقا و روسیه نمونه هایی از این دست هستند. نکته ای که حائز اهمیت است این است که باید به آینده پرداخته شود حتی اگر تغییرات ناراحت کننده به نظر می رسد و اگر به انکار آن پرداخته شود یا با سهل انگاری با آن برخورد شود. در واقع از این طریق کمک شایانی به وقوع آن می شود.

5.3) آگاهی و هوشیاری نسبت به توان قضاوت و سطح مورد نیاز قضاوت در موقعیت های جدید

6.3) توجه به فراگیری و آموختن: بیشتر ناکامی ها در انطباق پذیری، در واقع، ناشی از عدم فراگیری دانش کافی در زمان مناسب پیرامون شرایط در حالت تغییر است باید در آینده بیشتر یاد گرفت. اگر پیشرفت های علمی و فناورانه نوعی نشانه باشند کار و فعالیت شغلی بیش از این دانش محور خواهد بود و به خصوص ارزش دانش علمی بیشتر خواهد بود.

7.3) تعقیب اهداف بلندمدت: موفقیت، یعنی رسیدن به اهداف بلندمدت، شرکت هایی که به دنبال اهداف کوتاه مدت هستند، در زمان حال احساس رضایت می کنند، اما همواره ناکام می مانند. شرکت های با اهداف بلندمدت توانایی لازم برای حفاظت و توسعه فزاینده خود را دارند و افراد و سازمان هایی که با شرایط آنی زندگی می کنند، از بین خواهند رفت.