



تمرکز بر نقاط قوت و مثبت سازمان

(مدل تجزیه و تحلیل SOAR)

HR.Magazine April 2018

ترجمه: احمد فنایی پور

سال دیگر، برنامه استراتژیک دیگری در قفسه کتاب در معرض دید همگان قرار می‌گیرد. اما آیا نتایج حاصله مطلوب است؟ اگر می‌خواهید شرکت‌تان نوآورانه تر باشد، شاید الان زمان مناسبی برای اتخاذ رویکردی متفاوت باشد. به جای تاکید بر این که چه چیز در مورد سازمان و کارکنان نامتناسب است، تلاش کنید بر آن چه درست است تمرکز کنید.

تحقیق و بررسی همراه با قدرشناسی توانمندی‌ها، فرایندی برای توسعه رهبری، توسعه سازمانی، برنامه ریزی استراتژیک یا تحول استراتژیک است که بر نقاط مثبت تمرکز می‌کند. این شیوه عامل توانمندی و قابلیت یک سازمان برای خلق عملکردی بهتر در آینده است. در مقابل رویکرد سنتی برای توسعه سازمانی و برنامه ریزی استراتژیک به نقاط ضعف و کاستی‌های یک سازمان می‌پردازد که باعث محدود شدن راه حل‌های مناسب می‌شود. اغلب وقتی بر چیزی که نامرتب و یا اشتباه است، تمرکز می‌کنیم اجازه بروز ایده‌های جدید را نمی‌دهیم. در صورتی که اگر از قبل تصور ضمنی مثبت از هر چیزی در ذهن مان داشته باشیم، سبب افزایش اقدام‌های خلاقانه می‌شود.

از طرف دیگر جلسات تحقیق و بررسی که با رویکرد قدرشناسانه و مثبت انجام می‌شود، تفکری زاینده برای رفع مشکلات است. وقتی ما روی چیزی تمرکز می‌کنیم، بهترین انرژی برای رویارویی طبیعی با آن مقوله را در خود ذخیره می‌کنیم که این باعث می‌شود که فشار زیاد ناشی از اشتغالزایی ذهنی مان در محیط کار صرف فهرست کردن و یافتن راه حل شود. وقتی روحیه حل مسئله داشته باشیم، کاستی‌ها را نمی‌بینیم و موقع صحبت کردن درباره چگونگی حل مشکلات و رفع موانع آن‌ها را بزرگ نمی‌کنیم. پژوهش انجام شده در این زمینه نشان داد، کارکنانی که احساسات مثبت را تجربه کرده‌اند در کار خلاق تر، بهره‌وری بیشتر و دلبستگی شغلی بیشتری دارند. رویکرد مثبت از اواخر دهه ۱۹۸۰ توسط گروهی از دانشجویان مقطع کارشناسی ارشد مطرح شد و سازمان‌های مختلفی نظیر Red Cross، Mc Donald's، John Deere و نیروی دریایی آمریکا از آن استفاده کرده‌اند.

نشست مربوط به چگونگی اجرای این رویکرد چند روزی طول می‌کشد و کارکنان از پایین تر سطح تا مدیر ارشد در آن شرکت می‌کنند. برخی شرکت‌ها حتی از مشتریان و تأمین کنندگان نیز دعوت می‌کنند، در این جلسه شرکت فعال داشته باشند. رهبران با این کار تصویر کامل تری از سازمان را بررسی می‌کنند. هر یک از کارکنان سازمان نقش یک قطعه منحصر بفرد از یک پازل را دارند و این پازل تا وقتی

که همه این قطعات کنار هم نباشند، کامل نمی شود، لذا بایستی سعی شود همه این قطعات به طور صحیح و منسجم کنار هم قرار گیرند تا بهترین نتیجه گرفته شود.

جلسات این گونه چهار مرحله دارند که در خلال هر مرحله از شرکت کنندگان خواسته می شود به طیفی از سئوالات به شرح زیر بپردازند:

#### ۱- شناسائی

توانمندی های سازمان چیست؟ چه عاملی در ابتدا باعث جذب شما به سازمان بوده است؟ توصیف کنید زمانی را که از انجام چه کاری احساس غرور و افتخار می کردید؟ چه عاملی باعث وقوع آن لحظه بود؟ می خواهید کارفرما برای چه چیزی بیشترین ارزش را قائل شود.

#### ۲- ایده رویایی

احتمالات چه هستند؟ چه چیز در حال تغییر است؟ بهترین چیزی که برای آینده می توانید متصور شوید چیست؟

#### ۳- طرح ریزی

چگونه می توانید این ایده های را تحقق بخشید؟

#### ۴- فرجام

چگونه تغییر را پیگیری و مستقر می کنید؟

علاوه بر خلق ایده ها، بحث هائی که در این نشست ها صورت می گیرد به ایجاد تعادل و اعتماد متقابل میان کارکنان منجر می شود و کارگروهی را ترغیب می کند و نتایج بهتری حاصل می شود. تحقیقات انجام شده در این زمینه نشان می دهد که بهترین عملکرد مربوط به گروهی است که همه اعضای آن برای فهمیدن و کمک کردن به یکدیگر با هم کار می کنند.

همچنین نشست مربوط به بررسی قدرشناسانه نقاط قوت سازمان، شیوه بزرگی برای شناسایی برخی از توانمندی های بالقوه رهبری است، هنگامی که کارکنان سطوح پائین تر همکاری قابل توجهی در بحث ها یا یک برنامه ریزی دارند، مدیران ارشد ممکن است فرصت های بیشتری برای رشد تخصصی آنان فراهم کنند.

جان هیزر (Jonh Heiser) مدیر ارشد اجرایی شرکت Magnetrol Interntional، اولین بار در سه سال قبل از تشکیل جلسه بررسی قدرشناسانه برای مشخص کردن بهترین راه برای توسعه دادن به کسب و کار ساخت و ساز این شرکت در سطح جهان استفاده کرد. این روش این قدر با ارزش است که این شرکت تاکنون چندین بار و در موقعیت های زیادی از آن استفاده کرده است. او می گوید: ممکن است بحث مان را هنگامی شروع کنیم که همه جواب ها را در سطح اجرایی نداشته باشیم، ولی اگر بتوانیم این شیوه را بپذیریم نتایجی که حاصل می شود حیرت انگیز است. برای مثال ایده ای که در یکی از این نشست ها تکمیل شد، تهیه طرح خلاصه ساخت محصولی جدید بود که منجر به ساخت نمونه اولیه آن شد.

او می گوید، گاهی اوقات فرایند این نشست ها می تواند چرخش غیر منتظره ای داشته باشد، مثلاً در یکی از آنها، درحالی که موضوع بحث تمرکز روی نوآوری بود، ایده های زیادی برای پیشبرد ارتباطات و تعامل مسائل داخلی مطرح شد که باعث تغییر در سیاست های بسیار پیچیده و انعطاف ناپذیر مربوط به ساعات غیر کاری و دیرکرد کارکنان ساعتی شد. برخی از دستورات عملی ها که مدت زیادی بود بازنگری نشده بودند، این بحث ها به اصلاح آن ها کمک کرد. پیشنهاد آموزش تغییر نگرش سرپرستان در این نشست ها موجب افزایش انعطاف پذیری، روحیه خوش بینی و اعتماد میان کارکنان شد.

در این نوع نشست ها چون نمی دانید که چه چیزی ممکن است از سوی همکاران سطوح مختلف شود، بایستی پذیرای شنیدن هر نوع صحبت یا پیشنهادی باشید و این بخشی از زیبایی این گونه جلسات است که متوجه می شوید همکارانتان به چه چیزهائی می اندیشند که لزوماً شما به آن ها فکر نکرده اید. گروه منابع انسانی سازمان نقش زیادی در فراهم کردن تسهیلات مربوط به برگزاری این جلسات و پیگیری مسائل مطرحه دارد. فرایند برگزاری این نشست ها در بهبود فرهنگ سازمانی و

چگونگی تغییر نگرش کارکنان برای حل مسائل سازمان تاثیر زیادی دارد. البته این روش تنها شیوه همسو کردن کارکنان برای تحقق اهداف سازمان نیست اما به کارکنان انگیزه می دهد و دلبستگی سازمانی آنها را افزایش می دهد. زیرا می بینند که مدیران به گفته های آنها ارزش می گذارند.

این رویکرد به خوبی برای برنامه ریزی استراتژیک نیز عمل می کند. ژاکلین استاوروس (Jacqueline Stavros) استاد دانشگاه و مشاور مدیریت از اهرم های نشست بررسی قدرشناسانه نقاط مثبت و قوت سازمان برای کمک به آن ها استفاده کرد، او می گوید: رهبران شرکت ها به طور سنتی از مدل تجزیه و تحلیل SWOT (توانمندی ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها) استفاده کرده اند، اما او گزینه دیگری به نام مدل تجزیه و تحلیل SOAR (توانمندی ها، فرصت ها، آرزوها و دستاوردهایی را مطرح کرد. اهرم های انگیزشی مدل مذکور، توانمندی ها فرصت ها بود و رویکرد آن عمل گرایانه است، در حالی که مدل SWOT خیلی تحلیل گرا است. SOAR خیلی تمرکز بر احتمال این که «چه کاری می توان کرد»؟ دارد. در این مدل شما گفت و گو و تعاملی با کارکنان دارید که حاوی نوآوری ها و کشف راه حل ها است و پیامد آن ایجاد دلبستگی سازمانی در همه سطوح می باشد.

اگرچه برخی از رهبران ممکن است اکراه داشته باشند برای دعوت کردن از کارکنان جهت شرکت در برنامه ریزی مربوط به آینده سازمان، اما اغلب کسانی که از این جلسه خارج می شوند احساس می کنند که انرژی انگیزه و دانش بیشتری نسبت به سازمان یافته اند.

چیزی که رهبران ارشد می فهمند این است که کارکنان چیزی را می خواهند که دقیقاً همان چیزی باشد که عمل می کنند این که اغلب کارکنان در سازمان می خواهند سازمان در رقابت پیروز شود در صنعت مربوطه پیشتاز باشد و کارشان معنی دار باشد.

(Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) SWOT (۱)

(Strengths, Opportunities, Aspirations and Results) SOAR (۲)