

## عنوان مقاله: بدیهه‌سرایی سازمانی ابزاری برای انطباق همیشگی با محیط؛ مدلی بر اساس شعر و ادب فارسی

محمود حسن‌زاده<sup>۱</sup> - اصغر مشبکی اصفهانی<sup>۲</sup>

دریافت: ۱۳۹۴/۰۳/۱۷

پذیرش: ۱۳۹۶/۱۲/۱۱

### چکیده:

مروری بر مفهوم بدیهه‌سرایی سازمانی که از موسیقی جاز وارد مطالعات سازمانی شده و پذیرفته شده است، نشان داد که ریشه‌های قوی و سابقه غنی‌ای از این مفهوم در شعر و ادب فارسی وجود دارد. استفاده از مفهوم بومی بدیهه‌سرایی علاوه بر تسهیل معرفی آن به مدیران ایرانی فرصتی برای توسعه چارچوب‌های مفهومی آن فراهم می‌کند. این پژوهش کیفی بین‌رشته‌ای که با روش داده‌بنیان و استفاده از مصاحبه با استادان ادبیات فارسی و یک گروه کانونی از دانشجویان دکتری مدیریت برای تعمیم نتایج مصاحبه‌ها به محیط سازمانی انجام شده است، پیشنهاد می‌کند که برای تقویت بدیهه‌سرایی سازمانی، که به سازمان‌های پاسخگو، سریع و متعادل منجر می‌شود، باید بهبود منابع سازمانی چون دانش عمومی و تنوع مهارت‌ها؛ ابزارهای تفسیر سریع‌تر تغییرات محیطی؛ حافظه درون و برون سازمانی؛ زیرساخت‌های لازم برای تجزیه و تحلیل سریع گزینه‌های موجود؛ انسجام و اعتماد بین کارمندان؛ انعطاف‌پذیری سیستم‌های تأمین و عرضه؛ بهبود جریان اطلاعات سازمانی و بهبود مهارت پذیرش تغییرات در منابع انسانی را در نظر داشت. ما همچنین به این نتیجه رسیده‌ایم که ساختارهای سازمانی کوتاه، یک فرهنگ اکتشافی قوی و یک جامعه و بازاری که نوآوری‌ها را تمجید می‌کند، از الزامات محیطی شکل‌گیری سازمان‌های بدیهه‌سرا هستند.

**کلیدواژه‌ها:** بدیهه‌سرایی، بدیهه‌سرایی سازمانی، انطباق با محیط، مدل بومی شده، پژوهش بین‌رشته‌ای.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازاریابی بین‌الملل، دانشکده مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس (نویسنده مسئول).

Mahmood.hasanzade@gmail.com

۲. استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران.  
moshabak@modares.ac.ir

## مقدمه

با افزایش سرعت تغییرات، پیچیده و نامشخص‌تر شدن روابط بین پدیده‌های محیط سازمانی، برنامه‌ریزی عقلایی و رسمی بلندمدت و حتی کوتاه‌مدت و اجرای بنده‌بند آن به این دلیل که تطبیق‌پذیری سازمان‌ها با محیط را محدود خواهد کرد، انتقادهای بسیاری را به دنبال داشته است؛ بنابراین پایه‌های رویکرد برنامه‌ریزی مرسوم یعنی ایده‌آل دانستن عقلانیت متزلزل شده و هدف ابزارهای برنامه‌ریزی راهبردی به‌جای تأکید بر یک برنامه مکتوب به‌سمت پردازش عقلایی در حین استفاده از ابتکارات (خلاقیت‌های خارج از برنامه تدوین‌شده) متمایل شده است (Wolf & Floyd, 2017). بدیهه‌سرایی سازمانی<sup>۱</sup> به‌عنوان یکی از ابزارهایی که می‌تواند بعضی از نواقص برنامه‌ریزی سنتی را جبران کند، وارد گفتمان مدیریت شده است. ورود بدیهه‌سرایی سازمانی را می‌توان همچون غالب مفاهیم جدید به یکی از دو طریق زیر نسبت داد:

۱. کمک گرفتن از استعاره‌ها برای توصیف سازمان: محبوبیت دو کتاب اصلی مورگان یعنی سیمای سازمان (ویرایش دوم ۱۹۹۷) و تئوری خلاق سازمانی (۱۹۸۹) کاربردی بودن استعاره‌ها را در تبیین چهره پیچیده سازمانی نشان داد؛

۲. استفاده از یافته‌ها، دستاوردها و روش‌های سایر علوم: تخصص‌گرایی و رشته‌رشته شدن بیش‌ازحد و روزافزون علم به‌صورت مباحثه و مناظره تمایل به استفاده از مفاهیم و یافته‌های مناسب از سایر رشته‌ها را تقویت کرده است. مفاهیمی چون تئوری آشوب (Levy, 1994؛ الوانی و دانایی‌فرد، ۱۳۸۱) از ریاضیات و هواشناسی، تئوری کوانتومی (Overman, 1996؛ افجه‌ای و حمزه‌پور، ۱۳۹۳) از فیزیک، سازمان‌های فرکتالی<sup>۲</sup> (Nonaka et al., 2014) از هندسه و حکمت<sup>۳</sup> سازمانی (Katzenbach & Smith 2015؛ مرادی، ۱۳۹۴) از فلسفه و الهیات از این دسته‌اند.

اگرچه برخی از پژوهشگران همچون لوین<sup>۴</sup> (۱۹۹۸) و هچ<sup>۵</sup> (۱۹۹۸)، بدیهه‌سرایی سازمانی را یک استعاره جدید برای توصیف برخی از سازمان‌ها می‌دانند اما رویکرد غالب این است که اگرچه

1. Organizational Improvisation
2. Fractal Organization
3. Wisdom
4. Lewin
5. Hatch

ظاهری شبیه به استعاره‌های سازمانی دارد اما در گفتمان سازمانی بر چهارچوب یا پس‌زمینه‌ای دلالت دارد که برخی از سازمان‌های پیشرو آن را اجرا کرده‌اند.

مطالعات مربوط به بدیهه‌سرایی -اصطلاح بداهه‌نوازی مناسب‌تر است چراکه مطالعات موجود مفهوم آن را از موسیقی جاز گرفته‌اند- که در محیط سازمانی انجام شده است، حاکی از آن است که این مفهوم می‌تواند خواسته‌های مطلوبی را در جهت تقویت نوآوری، تیم‌های توسعه محصولات جدید، پویایی بین فرهنگی سازمانی، تغییر سازمانی و حافظه سازمانی را به‌دنبال داشته باشد (Leybourne et al., 2014). پرسش اصلی این پژوهش این است که آیا مفهوم بدیهه‌سرایی که در شعر و ادب فارسی سابقه طولانی دارد، توان ورود به گفتمان شکل‌گرفته در بدیهه‌سرایی سازمانی دارد؟ اگر بلی، براساس بدیهه‌سرایی در شعر و ادب فارسی چه معیاری برای ارزیابی آن در محیط سازمانی وجود دارد و سازمان‌ها چه الزامات و چه توانمندی‌هایی برای عملیاتی‌کردن بدیهه‌سرایی سازمانی نیاز دارند؟ هدف از پژوهش پیش‌رو علاوه بر تلاش برای بومی‌سازی مفهوم جدیدی که بر مبانی کم‌تر شناخته‌شده موسیقی جاز در ایران شکل گرفته، تلاش در جهت توسعه مفهومی آن است.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

بدیهه‌سرایی در شعر و ادب فارسی: علامه دهخدا همراه با تعریف واژه بدیهه، آن را به نقل از دیگران این‌گونه تعریف می‌کند (لغت‌نامه دهخدا، واژه بدیهه):

ناگاه و ناندیشیده گفتن چیزی و یا خواندن شعری؛ هر چیزی که بگویند و یا بکنند بدون تأمل و تفکر و بدون یادآوری و فی‌الوقت؛ ناگاه؛ بخیال خود؛ زودانداز (ناظم‌الاطباء). بدون اندیشه سخن گفتن یا شعر سرودن، نیندیشیده (فرهنگ فارسی معین). در اصطلاح بلغاء آن است که منشی یا شاعر کلام را بی‌رؤیت و فکر انشاء کند و این را ارتجال نیز نامند (از کشاف اصطلاحات الفنون). انشای شعری یا لطیفه‌ای بحسب مقتضای مقام بی‌فکر و تأمل (از آندراج). گفتن سخنی یا شعری یا لطیفه‌ای بحسب مقتضای مقام بی‌فکر و تأمل (از آندراج). گفتن سخنی یا شعری بی‌تهیه، چُست‌گویی.

بنابراین بدیهه‌گویی یا بدیهه‌سرایی آن است که شاعر و خطیبی بی‌تأمل و اندیشه و تفکر قبلی و به مناسبت وضعیت، شعری بسراید و سخنی به‌موقع ادا کند یا خطبه‌ای یا نامه‌ای انشاء کند که مورد تحسین همگان واقع شده و دال بر استادی وی باشد (حاکمی، ۱۳۸۲). در میان ایرانیان بدیهه‌سرایی نشانه طبع و قریحه شاعری و تبحر در آن بوده است، شعرخوانی که از روزگار قدیم در آئین‌های رسمی و جشن‌های خصوصی رواج داشته است از همین دسته به‌شمار می‌روند (حاکمی، ۱۳۸۲). اهمیت آن

در آثار نوشتاری ایران به حدی بوده است که نظامی عروضی مقاله دوم خود از «چهار مقاله» را بدین امر اختصاص داده است و در این باره می‌نویسد: اما باید دانست بدیهه گفتن رکن اعلی است در شاعری و بر شاعر فریضه است که طبع خویش را به ریاضت بدان درجه رساند که در بدیهه معانی انگیزد که سیم از خزینه به بدیهه برون آید و پادشاه را حسب حال به بطبع آرد... و شعرا هرچه یافته‌اند از صلات معظم به بدیهه و حسب حال یافته‌اند... و هیچ بهتر از بدیهه گفتن نیست که بدیهه طبع پادشاه خرم گردد و مجلس‌ها برافروزد و شاعر به مقصود رسد؛ و آن اقبال که رودکی در آل سامان دید همه از بدیهه‌سرایی و زودشعری کس ندیده است (نظامی عروضی، ۱۳۲۷، ۵۷-۴۸).

چند مثال از بدیهه‌سرایی در ادبیات فارسی، کارکرد و نتایج آن به شرح زیر آورده می‌شود:

آورده‌اند وقتی بهار جوان بعد از مرگ پدر مطرح شد و مدعی عنوان ملک الشعرايي، برخی در قوت طبع شعر او تردید کردند و او را به امتحانی بسیار دشوار مکلف نمودند. امتحان از این قرار بود که بهار می‌بایست در مجلسی حضور پیدا کند و با واژه‌هایی که به او گفته می‌شد، از خود رباعی بسراید: با ۴ واژه: تسبیح، چراغ، نمک و چنار (بهار، ۱۳۶۸، بیست‌ودو):

با خرقه و تسبیح مرا دید چو یار      گفتا زچراغ زهد نیاید انوار  
کس شهید ندیده است در کان نمک      کس میوه نچیده است زشاخ چنار

همچنین برای جامی نیز داستانی این چنین آورده‌اند که او را ارزیابی کرده و گفته‌اند که با کلمات: چراغ، غربال، نردبان و ترنج فی‌البداهه دوبیتی بسراید (زین‌الدین شجره، ۱۳۳۸):

ای گشته چراغ دولتت بدر منیر      غربال شده سینه اعدات زتیر  
برپله نردبان همت پای نه      زاوج فلک ترنج دولت برگیر

نظامی عروضی خصیصه‌های لازم برای بدیهه‌سرایی را این گونه احصا کرده است:

بدین منظور شاعر باید سلیم الفطره<sup>۱</sup>، عظیم الفکره<sup>۲</sup>، صحیح الطبع<sup>۳</sup>، جیدالرویه<sup>۴</sup> و دقیق النظر<sup>۵</sup> باشد، در انواع علوم متتبع<sup>۶</sup> باشد و در اطراف رسوم مستطرف<sup>۷</sup>، زیرا چنان که شعر در هر علمی به کار همی شود، هر علمی در شعر به کار همی رود... اما شاعر بدان درجه نرسد الا در عنفوان جوانی

۱. پاک‌سرشت

۲. بزرگان‌دیش

۳. درست قریحه

۴. نیکو تفکر و تأمل

۵. باریک‌بین

۶. بهره‌مند

۷. چیز نویی را پیدا کردن

و در روزگار جوانی بیست هزار بیت از اشعار متقدمان یاد گیرد و ده هزار کلمه از آثار متأخران پیش چشم کند (نظامی عروضی، ۱۳۲۷، ۴۷).

ورود مفهوم بدیهه‌سرایی به محیط سازمانی: در دهه ۱۹۲۰ شامپلفور بداهه کارکنان را یک دامنه مشخص از رفتارهای ابتکاری که کارکنان از خود نشان می‌دهند و تا حدی انگیزه‌های آنی خلاقیت کارکنان را تأمین می‌نماید، تعریف کرده است. این امر باعث می‌شود که آن‌ها بتوانند کارهای روزمره و تکراری را تحمل کرده و بازدهی کار را در سطح قابل قبولی نگه‌دارند (Cunha & Cunha, 2010). لوین (۱۹۹۸) ورود این مفهوم را به گزارش سالانه شرکت لگو<sup>۱</sup> نسبت می‌دهد که تیم مدیران عالی این شرکت را همچون گروه نوازندگان جاز به تصویر می‌کشد که مدیرعامل شرکت در حال نوازندگی ساکسیفون است.

اما اصطلاح بدیهه‌سرایی سازمانی که در میانه دهه ۱۹۹۰ به سرعت مطرح شد تلاشی در جهت تعمیق یافته‌های علمی موسیقی به حوزه سازمانی بود تا راه‌حل‌های جدیدی را در راستای اقدامات متناسب با عصر جدید سازمانی ارائه دهد (Jambekar & Pelc, 2007). استیو لاسی<sup>۲</sup> یکی از نوازنده‌های ساکسیفون جاز بدیهه‌سرایی را این‌گونه تعریف می‌کند (Cunha & Cunha, 2010): همیشه در لب‌های از ناشناخته‌ها قرار داشتن و آماده واکنش سریع بودن هست، وقتی شما در این شرایط حرکتی انجام می‌دهید این به معنای آن است که شما در تمام این سال‌ها خود را آماده کرده‌اید و این تمام آمادگی شما و ادراک شماست برای پُرش درون ناشناخته‌ها.

تعریف بدیهه‌سرایی سازمانی: بدیهه‌سرایی سازمانی که بر الزام نوآوری، خلاقیت، وفق‌پذیری و مدیریت در شرایط متلاطم تأکید دارد (Klien, Biesenthal & Dehlin, 2015) را می‌توان برنامه‌ریزی حین عمل (Moorman & Miner, 1998) و یا قدرت عکس‌العمل فوری و تصمیم‌گیری درست در شرایط پیش‌بینی نشده تعریف کرده و آن را ابزاری دانست که به وسیله آن سازمان بتواند در شرایط بحرانی، منابع (عاطفی، شناختی و اجتماعی) و مخازنی را که در دست دارد به بهترین شکل ممکن برای انجام بهینه امور به کار گمارد (مشبکی و پورین محمد، ۱۳۸۵). کمبود زمان را مهم‌ترین بُعد بدیهه‌سرایی سازمانی دانسته‌اند که می‌تواند اقدام عاجل سازمانی، بدون فرصت و راحتی پیش‌بینی مشکلات احتمالی را شکل دهد (Boyer, 2009, 13); بنابراین بدیهه‌سرایی یک انتخاب هوشمندانه است نه یک رفتار تصادفی و اتفاقی (Crossan *et al.*, 2005).

وجه شباهت و تفاوت بدیهه‌سرایی سازمانی با برخی از مفاهیم سازمانی: تفاوت بین نوآوری و

1. LEGO Corporation  
2. Steve Lacy

خلافت با بدیهه‌سرایی را در ماهیت خودانگیز بودن (بدون برنامه و قصد قبلی) و بی‌درنگ بودن (درست همان موقع که مورد نیازند) عنوان کرده‌اند (Chelariu, Johnston & Young, 2002). البته نوآوری با نتیجه نهایی معنا می‌یابد درحالی‌که بدیهه‌سرایی فرایندگراست (Vera & Crossan, 2005). بدین معنی که بدیهه‌سرایی نوآوری در زمان حال است برخلاف واحدهای تحقیق و توسعه که به‌صورت طولانی‌مدت، منحصر به یک واحد خاص و نتیجه‌گرا به دنبال نوآوری هستند. بدیهه‌سرایی سازمانی نوآوری را فوری و در سراسر سازمان جستجو می‌کند و تمرکز اصلی بدیهه‌سرایی سازمانی نه بر پیامد آن بلکه بر انجام و اجرای خلاقانه‌ترین گزینه در دسترس است؛ بنابراین بدیهه‌سرایی توانایی ایجاد ترکیب جدیدی از منابع، رویه‌ها، ساختارها و منابعی است که بتواند سازمان را با تغییرات هم‌نو سازد (Barrett, 1998).

ضرورت بدیهه‌سرایی سازمانی: من‌کینس و استیل<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) با پیمایش ۱۵۶ شرکت بزرگ به این نتیجه رسیدند که ۱۰۰٪ مدیران اجرایی گهگاه تصمیم‌های راهبردی را بدون توجه به جدول زمانی از پیش تعیین شده و یا جلسات تصمیم‌گیری اتخاذ کرده‌اند، آن‌ها نشان دادند که در عمل، برنامه‌ریزی راهبردی که در تاریخ‌های تجویزی و معمولاً سالانه اتفاق می‌افتد، غالباً به فعالیت‌های مقدماتی و ابتدایی‌ای چون بودجه‌بندی و برنامه‌ریزی سرمایه محدود شده و تقریباً ۱۱٪ مدیران اجرایی کاملاً متقاعد بودند که برنامه‌ریزی راهبردی به تلاش‌های آنان اعتبار می‌بخشد؛ در بقیه موارد بر انفعال برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری تأکید داشتند. آنچه معمول است این که چنین برنامه‌هایی از لحظاتی پس از ایجاد شدن منقضی می‌شوند.

ویک<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) به دلیل چنین واقعیت‌هایی افسانه برنامه‌ریزی راهبردی را تصدیق کرده و در مقابل، راهبرد اقدام بر اساس بدیهه‌سرایی را پیشنهاد می‌کند؛ یعنی سرمایه‌گذاری کمتر روی برنامه‌های راهبرد پیش‌گو و در مقابل طرح‌ریزی و سرمایه‌گذاری بیشتر روی دانش عمومی، توانایی اجرای تجزیه و تحلیل سریع، یک خزانه بزرگ از مهارت‌ها، اعتماد به درک و شهود و مهارت و زبردستی در تصمیم‌گیری.

بایر<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) یک رویکرد جدید تغییر سازمانی را ضرورت بدیهه‌سرایی سازمانی می‌داند. رویکرد رایج تغییر سازمانی (فرایند تغییر لوینی) که فرایند سه مرحله‌ای ۰.۱ از حالت انجماد درآوردن؛ ۲. تغییر و حرکت؛ ۳. دوباره به حالت انجماد درآوردن را پیشنهاد می‌کند یعنی بر دوره‌های طولانی‌مدت ثبات و انقلاب‌های سازمانی (عدم تعادل‌های کوتاه‌مدت) تأکید می‌کند؛ مناسبت

1. Mankins & Steele
2. Weick
3. Boyer

چندانی با واقعیت سازمانی امروزی که همه‌چیز در همه زمان‌ها تغییر می‌کند، ندارد چراکه زمانی در دست نخواهد بود تا منتظر طرحی ماند، اثرات آن را مشخص کرد و اینکه چگونه اجرایی خواهد شد را تبیین کرد و سازمان‌هایی با چنین تغییرات روزمره‌ای سازگار خواهند بود که بتوانند با ایده بدیهه‌سرایی کنار بیایند (Crossan et al., 2005).

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به‌لحاظ هدف بنیادی است چراکه سعی در توسعه مفهوم بدیهه‌سرایی سازمانی دارد و به‌لحاظ ماهیت یک پژوهش کیفی است که مهم‌ترین بخش آن بر اساس نظریه زمینه‌ای<sup>۱</sup> و با استفاده از مصاحبه انجام شده است. این پژوهش در بین دو گروه علمی ادبیات فارسی و مدیریت اجرا شده است.

**جدول ۱: مشخصات کلی دو گروه انتخابی برای تبیین بدیهه‌سرایی در شعر فارسی و تعمیم نتایج به مطالعات سازمانی**

گروه	مشخصات کلی
زبان و ادبیات فارسی	مصاحبه با ۶ نفر عضو هیات علمی: ۲ نفر با درجه استادی، ۳ نفر با درجه دانشیاری، ۱ نفر با درجه استادیاری
مدیریت	گروه کانونی متشکل از ۱۱ دانشجوی دکتری: ۹ دانشجوی مدیریت بازرگانی، ۲ دانشجوی مدیریت صنعتی، تایید نتایج توسط ۲ نفر با درجه استادی رشته مدیریت بازرگانی

قبل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختارمند با استادان گروه ادبیات فارسی خلاصه‌ای از مفهوم بدیهه‌سرایی سازمانی و ریشه‌های شکل‌گیری آن در حدود ۵۰۰ کلمه آماده شد. با مراجعه به یکی از دانشکده‌های ادبیات از استادان درخواست ملاقات و انجام مصاحبه شد که پس از ۶ مصاحبه نیمه‌ساختارمند اشباع داده‌ای حاصل شد (در تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها، ویژگی یا رابطه جدیدی حاصل نمی‌شد). برای شروع مصاحبه پس از معرفی خود، با بیان هدف پژوهش یعنی بومی‌سازی مفهوم بدیهه‌سرایی سازمانی که در غرب بر اساس موسیقی جاز شکل گرفته و اساساً می‌توان ریشه‌های قوی‌تری از آن را در آثار نوشتاری غنی فارسی مشاهده کرد و با در اختیار قرار دادن خلاصه تهیه‌شده از مفهوم بدیهه‌سرایی سازمانی، اعتماد و علاقه مصاحبه‌شونده برای اختصاص

1. Grounded Theory

وقت مناسب ایجاد می‌شد. پرسش‌های آماده شده زیر در حین مصاحبه‌ها پرسیده می‌شدند:

۱. بدیهه‌سرایی سازمانی در تاریخ ادبیات ایران چه جایگاهی دارد؟
۲. مشخصه‌های اصلی بدیهه‌سرایی کدام هستند؟
۳. افراد بدیهه‌سرا معمولاً چه مشخصاتی دارند؟
۴. بدیهه‌سرایی معمولاً در چه شرایط و زمان‌هایی امکان بروز بیشتری داشته است؟
۵. بدیهه‌سرایی چه منافع یا زیان‌هایی ممکن است برای فرد بدیهه‌سرا به دنبال داشته باشد؟

### تجزیه و تحلیل داده و یافته‌ها

پس از مصاحبه و در کمتر از ۲۴ ساعت به دقت و واژه به واژه مصاحبه‌های ضبط‌شده تایپ شدند. این مرحله نخستین قدم برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در گراند تئوری است. گراند تئوری یک پژوهش اکتشافی است و روشی است برای کسب شناخت پیرامون موضوع مورد مطالعه، موضوع یا موضوعاتی که قبلاً پژوهش جامعی در مورد آن‌ها انجام نشده و دانش ما در آن زمینه محدود است (مبینی‌دهکردی و ابراهیمی، ۱۳۹۵). محتوای مصاحبه‌ها در قالب گراند تئوری با رویکرد استراس و کوربین کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی تجزیه و تحلیل شدند (استراس و کوربین، ۱۳۸۵):

الف) کدگذاری باز: مصاحبه‌ها به کوچک‌ترین گزاره‌های معنادار یا مفهومی که از گفته‌های مصاحبه‌شونده قابل درک باشند، تقسیم شدند و به هر معنی درک شده کدی اختصاص داده شد. با مقایسه مکرر، کدهای مفهومی مشابه با یک نام مشترک اسم‌گذاری شدند. جدول (۲) کدهای اولیه پرتکرار را نشان می‌دهد.



جدول ۲: مفاهیم کدگذاری شده و تکرار آن‌ها در مصاحبه با ۶ عضو هیات علمی گروه ادبیات فارسی

عنوان کد	کد خبره ۱	کد خبره ۲	کد خبره ۳	کد خبره ۴	کد خبره ۵	کد خبره ۶
یک رسم پسندیده، قدمت بدیهه‌سرایی در ایران	*	*				
یک مشخصه بااهمیت فرهنگی، ویژگی منحصر به فرد ایرانیان	*					
کم‌تر مورد توجه و بررسی قرار گرفته است	*					
فی‌الفور، سرعت	*	*	*	*	*	*
دقت، فرصت، حسب‌حال، مقتضی	*	*	*	*	*	*
تازگی، عدم تقلید	*	*	*	*	*	*
برانگیختن تعجب دیگران، نشانه تبحر و استادی	*	*	*	*	*	*
قدرت مضاعف بدیهه‌سرایی	*	*	*	*		
معنای والا، خلق ادبی	*	*				
اثرگذاری آن بر مخاطبان	*	*	*			
باریک‌بینی، نکته‌بینی، روابط بین پدیده‌ها، نوآوری، دید متفاوت با دیگران	*	*	*	*	*	*
تیزهوشی، ذکاوت، بینش قوی	*	*	*	*		
آمادگی تخصصی: فن بلاغت و عروض و آثار پیشینیان	*	*	*	*	*	*
آشنایی با علوم مختلف (تاریخ، جغرافیا، ریاضیات، نجوم، طبیعیات)	*	*	*	*	*	*
وسعت دید، ذهن آزاد، زندگی چندبعدی، تجربه زیاد	*		*			
جرات، شهامت	*	*	*			
روابط حسنه با دیگران	*					
طبع ملی، شعر دوستی جمعی	*	*	*	*		
فرهنگ قوی، میراث ادبی قوی	*	*	*	*		
حمایت پادشاهان، تشویق نزدیکان، حمایت اطرافیان	*	*	*			
مجالس شاد، برقراری آزاد و راحت ارتباط با همدیگر	*		*			
عیار و مشخص شدن قدرت سخنوری فرد، چند مرد حریف بودن	*	*	*	*	*	*
نتایج مالی کلان، تشویق همگانی	*	*	*	*		
ریسک بالا	*					

مقاله ۵- بدیهه‌سرایی سازمانی ابزار برای انطباق همیشگی با... | محمود حسن‌زاده و اصغر مشبکی اصفهانی

ب) کدگذاری محوری: هدف از کدگذاری محوری ایجاد رابطه بین مفاهیم و ایجاد مقوله‌ها است. مقوله‌ها سطح انتزاع بیشتری دارند و به ساخت نظریه نزدیک‌ترند. کدگذاری در این مرحله نیز با استفاده از مقایسه مفاهیم و با توجه به ارتباط نهفته در مفاهیم صورت می‌گیرد.



جدول ۳: مقوله‌ها و خرده‌ها: مقوله‌های به‌دست آمده از گروه‌بندی مفاهیم اولیه

مقوله	خرده مقوله‌ها
مفهوم بدیهه‌سرایي	حسب‌حال بودن
	فی‌الغور بودن یا بدون آماده‌سازی
	نو و تازگی معنای والا نشانه استادی
توانمندی‌های افراد بدیهه‌سرا	دانش عمومی زیاد و بهره‌گیری از علوم مختلف
	باریک‌بینی
	پاک‌سرشت و نیکو تفکر بودن
	ذوق و قریحه بالا
	کسب تجربیات فراوان از آثار متقدمان
شرایط لازم برای بدیهه‌سرایي	هوش و ذکاوت بالا
	نوآوری و مبدع بودن
	تسلط بر فن عروض و بیان
	عدم ترس از عواقب
	مجالس پر نشاط
نتایج بدیهه‌سرایي	تاریخ و تمدن پر بار
	مورد اقبال مجلس قرار گرفتن
	نتایج مالی کلان و خارج از انتظار

### نمونه‌ای از گزاره‌های مصاحبه‌ها و کنار هم قرار دادن آن‌ها

توانایی در پیگیری، بررسی و چک کردن اطلاعات و نحوه فرایند پژوهش از شاخص‌های اصلی روایی و اعتبار تحقیقات کیفی به حساب می‌آیند (نیک‌نشان، ۱۳۸۹). به همین دلیل غالباً شواهدی از مصاحبه‌ها که مبنای کدگذاری‌های باز قرار گرفته است، ذکر می‌شود. در زیر برخی از گزاره‌هایی که به‌طور مشخص مفاهیم و مقوله‌ها از آن اقتباس شده‌اند، آورده شده است. در جدول (۳) نیز خلاصه‌ای از آن را ارائه می‌دهد.

مقوله «مفهوم بدیهه‌سرایي»: یکی از مصاحبه‌شوندگان عنوان می‌کند که «بدیهه‌سرایي یعنی سرعت و دقت؛ فرد بدیهه‌سرا فرصت فکر کردن ندارد و همان لحظه که از او خواسته می‌شود و یا موقعیت اجاب می‌کند باید شعری بسراید» دیگری عنوان می‌کند «حسب‌حال و مقتضای

موقعیت بودن ویژگی ذاتی بدیهه‌سرایی است که ارزش چنین شعرهایی را چند برابر می‌کند. یکی از استادان نیز بیان می‌کند که «بدیهه‌سرایی تکرار آنچه گفته و یا نوشته شده، نیست بلکه خلق و سرودن شعر جدیدیست. نو و تازه بودن آن را از بر خواندن شعر متمایز کرده و بر آن برتری می‌دهد». مصاحبه‌شونده دیگری عنوان می‌کند که «معنای والا آن را از گفته‌های عادی و روزمره جدا می‌کند، بدیهه‌سرایی یک واکنش کلامی نیست بلکه گفته‌هایی کاملاً حساب شده و دقیق‌اند». مصاحبه‌شونده دیگری عنوان می‌کند «زمانی می‌توان گفته یا رفتاری را فی‌البداهه دانست که نشانه استادی و تبحر گوینده باشد، تحسین دیگران را برانگیزد و مدتی چند بر شنونده اثرگذار باشد».

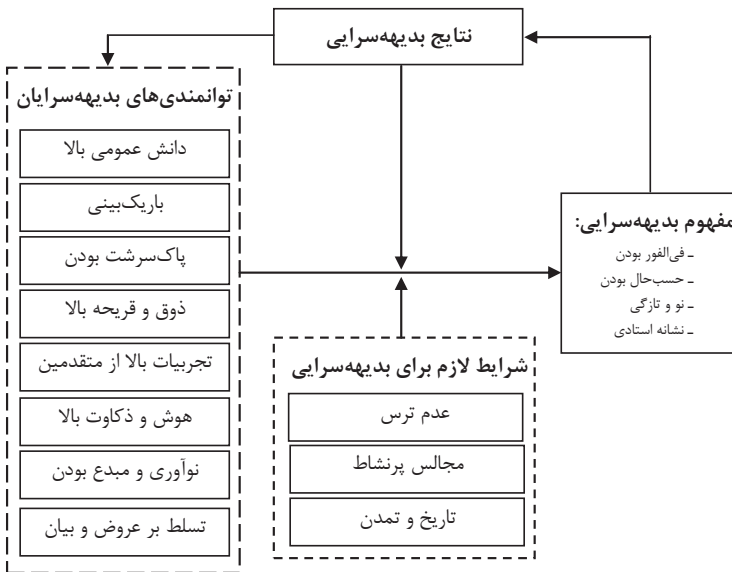
مقوله «توانمندی‌های افراد بدیهه‌سرا»: «فرد بدیهه‌سرا بایستی از دانش عمومی زیاد و از علوم مختلف بهره‌مند باشد؛ «شاعر بدیهه‌سرا باید گنجینه غنی‌ای از روابط بین پدیده‌ها، لغات مصطلح در علوم مختلف، آشنایی زیاد با تاریخ و جغرافیای منطقه، نجوم، علوم دینی و علوم طبیعی داشته باشد، این امر کمک می‌کند شاعر به راحتی با لغات بازی کند و بر اساس وزن انتخابی، به بهترین نحو و سریع‌ترین زمان ممکن شعر خود را بسراید؛ «فرد بدیهه‌سرا باید باریک‌بین و دقیق باشد، روابط و شرایطی را درک کرده که دیگران از دیدن آن عاجز بوده و نمایان کردن آن‌ها اعجاب و تحسین آنان را برانگیزد». «فرد بدیهه‌سرا باید از آثار دیگران تجربیات فراوانی کسب کرده باشد تا با بهره‌گیری از توصیفات آن‌ها از موقعیت‌های مشابه، منبع الهام‌بخشی در اختیار داشته باشد»، «تسلط بر فن عروض و بیان بدیهه‌سرایی را به کمال می‌رساند، اگر نکته‌بینی‌های مناسب و مسجع از لحاظ وزنی نیز پخته باشند و موجب تحسین خاص و عام می‌گردد؛ «اشعار بداهه‌ای تأثیر بسیاری از ناخودآگاه و سرشت انسان می‌گیرند، بنابراین شاعر باید بسیار به تزکیه نفس پرداخته و پاک‌سرشت و نیکو تفکر باشد. این امر باعث می‌شود مفاهیم بدون پیش‌زمینه‌ای خاص و محدود در ذهن او تداعی شوند». «بدیهه‌سرا باید نوآور و مبدع باشد. چراکه بدیهه‌سرایی چیزی فراتر از تقلید صرف بوده، بلکه نوآوری جزء لاینفک آن به‌شمار می‌رود. بدین‌منظور شاعر باید بتواند فراتر از مرزهای فکری عادت شده بیندیشد و شعر بگوید».

مقوله «الزامات شکل‌گیری بدیهه‌سرایی»: یکی از استادان عنوان می‌کند که «بدیهه‌سرایی فرهنگی قوی و نهادینه‌شده از شعر و شاعری در بین مردم را می‌طلبد. بدیهه‌گویی و ظرافت طبع را در میان مردمانی می‌توان پیدا کرد که دارای ادبیاتی کهن و پربار بوده باشند و بدیهه‌سرایی گنجینه ذوق و ظرافت طبع مردمی بوده که در راه علم و ادب زحمات زیاد کشیده‌اند». یکی از استادان با بازتعریف داستان زیر شهامت و جرأت را مهم‌ترین عامل شکل‌گیری بدیهه‌سرایی می‌داند «روزی سلطان محمود غزنوی برای گردش به باغ بزرگی که خارج از شهر داشت، رفت. از همراهان پرسید: از شعرا چه کسی همراه ماست؟ عده‌ای را نام بردند. همه آنان را احضار نموده و گفت: می‌خواهم

از پله‌های عمارتی که در وسط باغ است، بالا روم و میل دارم شاعری برای من شعری بسراید؛ به‌نحوی که وقتی در پله اول پای می‌گذارم، مصرع اولش را که هجو و زنده باشد و مستوجب قتل بخواند تا شدیداً خشمگین شوم و چون در پله بعدی پای نهادم، مصرع دیگری بگوید که مصرع اول را به مدح تبدیل کند. هرکس بتواند پاداش بزرگی دارد، ولی اگر در این کار عاجز بماند، گردنش را خواهم زد، اسدی طوسی شعر تاریخی گفت». استاد دیگری عنوان می‌کند «بدیهه‌سرایی در خلوت و تنهایی و یا مجالس خشک و شکننده کمتر رخ می‌دهد بلکه بیشتری ظهور آن در مجالس پرنشاطی است که ارتباط بین افراد راحت بوده و جوّ دوستی برقرار باشد».

مقوله «نتایج بدیهه‌سرایی»: یکی از استادان عنوان می‌کند «اشعار فی‌البداهه به‌سرعت تولید می‌شوند به‌همین دلیل نتایج مبهم یعنی مثبت یا منفی شدید را به‌دنبال دارند».

ج) کدگذاری انتخابی: در این مرحله مقوله‌های اصلی انتخاب‌شده و پیوند آن‌ها با دیگر مقوله‌ها مشخص می‌شود. تفسیر و بیان رابطه‌ها میان مقوله‌های اصلی و دیگر مقوله‌ها با توجه به مدل ارائه شده پژوهش صورت می‌گیرد، چراکه در کدگذاری محوری اساس کدگذاری انتخابی صورت می‌گیرد (استراس و کوربین، ۱۳۸۵، ۱۱۹).



شکل ۱: مدل برآمده از مصاحبه با استادان گروه ادبیات فارسی برای تبیین فرایند شکل‌گیری اشعار فی‌البداهه

## بحث و تعمیم نتایج مدل بدیهه‌سرایی در شعر و ادب فارسی به محیط سازمانی

قابلیت تعمیم نتایج بدیهه‌سرایی در ادبیات فارسی با استدلال قیاسی یا استدلال استعاره‌ای<sup>۱</sup> به محیط سازمانی در یک گروه کانونی در طول یک سمینار درسی متشکل از یازده دانشجوی دکتری مدیریت (با گرایش‌های بازرگانی و صنعتی) به مدت ۹۰ دقیقه مورد بررسی قرار گرفته و مدل تعدیل‌شده با اجماع گروه شکل گرفت. نتایج به‌دست‌آمده توسط دو استاد دانشگاهی گروه مدیریت (استادی) مورد تایید قرار گرفت. در ادامه یافته‌های این مرحله بحث شده است:

### “مفهوم بدیهه‌سرایی سازمانی” با الهام از “مفهوم بدیهه‌سرایی در شعر فارسی”

- فی‌الغور بودن: بدیهه‌سرایی سازمانی همچون بدیهه‌سرایی شاعران فعالیت خارج از برنامه است که در کنار برنامه‌های قبلی برای پاسخ‌گویی به ضرورت‌های پیش‌بینی‌نشده صورت می‌گیرد.
- حسب‌حال بودن یا مقتضای زمان و موقعیت بودن: بدیهه‌سرایی سازمانی مانند اشعار فی‌البداهه، متناسب با مقتضای زمان و موقعیت به وجود می‌آیند و اگر عمل و اقدامی خارج از برنامه باشد و با مقتضای زمان هم‌راستا نباشد، اقدامی انحرافی محسوب می‌شود.
- منطقی و برجسته باشد: زمانی عنوان می‌شود که یک فرد فی‌البداهه سخنی ادا کرده است که اثبات استادی‌گونه باشد و شگفت‌حاضرین را برانگیزد؛ اقداماتی در قالب بدیهه‌سرایی سازمانی می‌گنجد که در زمان اجرا (نه نتایج آن‌ها بعد از اتمام) پاسخ قابل‌قبول و برجسته به تغییرات محیطی تفسیر شوند.
- استفاده از حداکثر توان و استعداد‌های سازمانی: همان‌طور که فرد بدیهه‌سرا از تمام خزاین و توانایی‌های خود در لحظه استفاده می‌کند، سازمان بدیهه‌سرا نیز با بسیج همگانی از تمام تجربیات و منابع خود استفاده می‌کند.
- انطباق با تغییرات در حین حفظ تعادل سازمانی: «تغییرات لوینی» برای انطباق سازمان با محیط، برنامه‌های بلندمدتی که دربردارنده دوره‌های فشار و عدم تعادل بود را پیشنهاد می‌کند، اما مفهوم بدیهه‌سرایی، سازمان را آماده می‌کند که بتواند به‌راحتی با تغییرات هم‌نوا شود.

### شرایط لازم برای ایجاد بدیهه‌سرایی سازمانی با الهام از شعر پارسی

- توانایی درک و شناسایی سریع تغییرات: همان‌طور که در اشعار بدیهه‌سرایی باریک‌بینی

1. Analogical Reasoning or Metaphorical Reasoning

اساسی است؛ برای بدیهه‌سرایی سازمانی نیز باید ابزارهای پایش محیطی را تقویت کرد. سیستم‌های اطلاعاتی مناسب، پایش جایگاه فعلی سازمان در محیط بازار، پیگیری رقبا و خواسته‌های نوظهور مشتریان و... برای داشتن این توانمندی اساسی‌اند.

● دانش عمومی هم‌زمان با متخصص ماندن یعنی خزانه متنوع از مهارت‌های انسانی: برای شعرخوانی بداهه‌ای در کنار علم عروض، بر بهره‌گیری از علوم مختلف تأکید می‌شود؛ برای بدیهه‌سرایی سازمانی نیز باید بین دانش عمومی و تخصصی تعادل ایجاد کرد؛ گنجینه متنوع از مهارت‌های انسانی چنین خواسته‌ای را محقق می‌کند.

● حافظه غنی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی: همان‌طور که یادسپاری اشعار و آثار متقدمان برای بدیهه‌سرایی اساسی است، ثبت و درونی‌سازی تجربیات شرکت و سایر سازمان‌های فعال در صنعت یا صنایع مشابه برای تشخیص راه‌های مناسب اساسی است.

● توانایی تجزیه و تحلیل سریع راه‌حل‌ها: اگر حاضر جوابی دال بر هوش و ذکاوت شاعر است، واکنش بهتر و سریع‌تر در بدیهه‌سرایی سازمانی از نشانه‌های زیرساخت‌های قوی در تجزیه سریع گزینه‌های موجود است. توانایی اخذ مشارکت اعضای سازمانی، تشکیل سریع جلسات خارج از برنامه و ایجاد و به‌کارگیری سیستم‌های خبره چنین امری را تسریع می‌کند.

● انسجام، هماهنگی و اعتماد بین اعضا: جوّ سازمانی مبتنی بر دوستی و نبود جبهه‌گیری‌های بخشی، حزبی و بینشی رسیدن به راه‌حل سریع را راحت کرده و برعکس تأکید اعضا بر منافع فردی، بخشی و... در این مسیر مانعی بزرگ به حساب می‌آید.

● توانایی فنی و سیستم‌های منعطف: توانایی فنی بالا قدرت بدیهه‌سرایی سازمان‌ها را بالا می‌برد، چراکه سیستم‌های با کاربردهای چندگانه و منعطف هم گزینه‌های موجود و در دسترس سازمان را بالا می‌برد و هم اجازه می‌دهد سازمان با استفاده از سیستم موجود به‌صورت خلاقانه و مقرون‌به‌صرفه تصمیمات گرفته‌شده را اجرایی کند.

● جریان اطلاعاتی کارا و اثربخش: ابزارهایی همچون شبکه‌های درون‌سازمانی روزآمد و یا شبکه‌های اجتماعی که مورد استفاده تمام اعضا باشد هماهنگ کردن بخش‌ها و اعضای سازمانی را در راستای گرفتن و اجرای تصمیم‌های تسهیل می‌کند. در بدیهه‌سرایی سازمانی «چرخه توسعه تصمیم» وجود دارد که با تصمیم اولیه شروع می‌شود و با اصلاحات بعدی به کمال می‌رسد. اگر سازمان جریان اطلاعاتی مناسبی در اختیار داشته باشد هم در تصمیم‌های جدید فی‌البداهه و هم در اصلاح نواقص اجرایی می‌تواند از آن بهره‌گیرد.

● آموزش کارکنان در قبول تغییرات و اطمینان منابع انسانی از رعایت شأن و جایگاهشان:

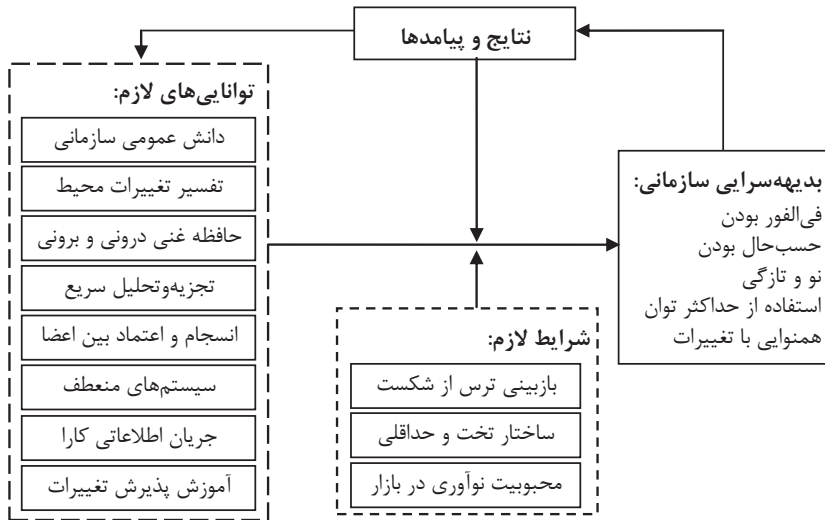
پذیرفتن تغییر مهارتی است که باید در کارکنان ایجاد شود و اقناع آن‌ها بر اینکه در این تغییرات همه اعضا در کنار هم خواهند ماند، کار آسانی نیست. شاید ترس اعضای سازمانی از تغییر به ترس آن‌ها از شأن و جایگاهشان برگردد؛ بنابراین باید حُسن‌نیت سازمان در رعایت شأن و حفظ جایگاهشان بایستی برای کارکنان اثبات شده باشد.

### پیش‌زمینه‌های کلی برای شکل‌گیری بدیهه‌سرایی سازمانی با الهام از شعر پارسی

● بازبینی ترس از شکست: همان‌طور عدم ترس از عواقب، جزئی از الزامات بدیهه‌سرا بودن است و البته همگان نه منتظرِ بهترین شعر موجود بلکه شعری مطلوب و قابل‌قبول‌اند، بدیهه‌سرایی از سازمان‌هایی که توانایی تحمل احتمال شکست را داشته و مدیران ارشد سازمان از روش‌های کم‌تر تجربه‌شده حمایت کنند، بروز می‌کند. یک فرهنگ خرده‌گیر، مقصریاب، تنگ‌نظر و مدیر محور می‌تواند بیشترین ضربه را به بدیهه‌سرایی سازمانی برساند. نتایج نهایی بدیهه‌سرایی در هاله‌ای از ابهام قرار داشته و نهایت سعی آن اقدام عاجل مناسب است که نتیجه را به بعد موکول خواهد کرد (مأمور به وظیفه است نه مأمور به نتیجه)؛ بنابراین تأکید بیش‌ازحد بر موفقیت درنهایت به سقوط سازمانی منجر خواهد شد، چراکه تا تبیین شدن نتیجه اصلی هر طرح و برنامه‌ای، تاریخ‌مصرف آن‌ها به سر خواهد رسید.

● رسمیت حدقلی و ساختار تخت: همان‌گونه که اشعار فی‌البداهه در مجالسی به چشم می‌خورند که به بزرگان (شاه و یا صاحب‌مجلس) اجازه چنین کاری داده باشد و در مجالس بسیار رسمی و یا در مکان‌هایی که برقراری ارتباط بسیار مشکل باشد، شکل نمی‌گیرند، کاغذبازی و نامه‌نگاری نیز قاتل اصلی بدیهه‌سرایی سازمانی است و آن را در نطفه خفه خواهد کرد. ساختارهای تخت مولد بدیهه‌سرایی‌اند چراکه در این سازمان‌ها ارتباطات به‌راحتی صورت گرفته، اجماع و اشتیاق نسبت به تغییر زودتر حاصل خواهد.

● استقبال از فعالیت‌های نوآورانه در بین سازمان‌ها: اگر بدیهه‌سرایی را به ملی باید منتسب کرد که تاریخ و تمدن پربراری داشته باشند، به همان نسبت بدیهه‌سرایی سازمانی را باید در محیط‌ها یا بازارهایی جستجو کرد که غالب سازمان‌های آن سریع و چابک بوده و نوآوری و شکستن الگوهای عادت شده در میان سازمان‌ها کار پسندیده‌ای باشد.



شکل ۲: مدل بومی شده بدیهه‌سرایی سازمانی بر اساس شعر و ادب پارسی

## نتایج بدیهه‌سرایی

یکی از نقاط ضعف پژوهش در مورد بدیهه‌سرایی در شعر فارسی این است که همواره بر نتایج کلان مالی و اجتماعی بدیهه‌سرایی تأکید شده و اساساً شکست‌های بداهه‌گویی را به بدیهه‌سرایی - که آن را یک مفهوم کاملاً مثبت دانسته‌اند - نسبت نداده‌اند. کونها، کونها و کاموچی<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) آثار مثبت بدیهه‌سرایی را انعطاف و انطباق به موقع با تغییرات محیطی، یادگیری و پیامدهای اثربخش می‌دانند. بایر (۲۰۰۹، ۳۲ و ۳۳) اثرات منفی آن را این‌گونه بیان می‌کند:

بدیهه‌سرایی ممکن است منجر به یک روند حلزونی از افزایش پیچیدگی و زوال شود. همان‌طور که بدیهه‌سرایی جاز که در برخی از مواقع به نظر نمی‌رسد، بتواند آهنگ و ترانه خود را کنترل کند؛ یادگیری سودار از راه‌حلی که بدون هیچ تضمینی که بهترین گزینه ممکن بوده است، به خزانه پاسخ‌ها و واکنش‌های آینده اضافه شود و بالعکس مقاومت در مقابل یک فرصت اساسی (تله فرصت) زمانی که سازمان نتوانسته است از ایده‌ای که از طریق بدیهه‌سرایی به آن دست‌یافته بهره‌برداری لازم را بگیرد و بنابراین بی‌اعتمادی نسبت به بدیهه‌سرایی و بدبینی نسبت به شهود ایجاد می‌شود. چنین ایده‌ای زود رها خواهد شد، چراکه ظاهری از ایجاد بدویت دارد. در مقابل

1. Cunha, Cunha & Kamoche



اعتیاد به بدیهه‌سرایی نیز یک آفت محسوب می‌شود یعنی زمانی ممکن است که نتایج مثبت به بار آمده از بدیهه‌سرایی، برنامه‌ریزی کارآمد را در جاهایی که می‌توانست مثمر ثمر باشد را عقیم نماید.

## نتیجه‌گیری

بدیهه‌سرایی سازمانی به‌عنوان یک مفهوم جدید مراحل تکاملی خود را طی می‌کند که این پژوهش نیز در این مسیر انجام شده است. این مهم با مرور پیشینه این مفهوم در دو زمینه ادبیات فارسی و نظریه‌های سازمانی، انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختارمند با استادان گروه ادبیات فارسی، دستیابی به مدل بدیهه‌سرایی در شعر فارسی و سرانجام با کمک گرفتن از گروه کانون برای تعمیم نتایج به محیط سازمانی به‌دست آمده است.

تعمیم یافته‌ها از ادبیات فارسی به مطالعه‌های مدیریت نشان داد که در صورتی می‌توان اقدامی را «فی‌البداهه» نامید که بتوان آن را با چند معیار ارزیابی کرد: ۱. فی‌الفور باشد؛ یعنی فرایند رسمی برنامه‌ریزی را طی نکرده باشد؛ ۲. حسب‌حال و مقتضای موقعیت باشد؛ ۳. نو و تازه باشد و جزو رویه‌های معمول سازمانی به‌حساب نیاید؛ ۴. حداکثر توان سازمانی در زمینه موردنظر استفاده شود؛ ۵. در راستای انطباق با محیط باشد؛ ۶. تعادل سازمانی در حین اقدام حفظ شود. این شاخص‌ها با تعاریف کلین، بیژنتال و دهلین<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) و مورمن و ماینر<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) و به‌طور خاص با تعریف پایر که با مرور ادبیات مبتنی بر بداهه‌نوازی در موسیقی جاز به این نتیجه می‌رسد که «بدیهه‌سرایی سازمانی بر فوری بودن، بهره‌گیری از تمام منابع در دسترس، بدون برنامه‌ریزی، بدون طرح و قصد قبلی بودن، خلق‌الساعه و خودبه‌خودی، مقتضای موقعیت بودن دلالت دارد» هماهنگی بالایی دارد که این نتیجه نشان از همخوانی ریشه‌های بدیهه‌سرایی در شعر فارسی با گفتمان برآمده از موسیقی جاز دارد. مزیت آن نسبت به تعاریف موجود علاوه بر تکمیل آن یعنی تأکید بر «ابتکاری یا نو و تازه بودن اقدام» و «حفظ تعادل سازمانی» که در تعاریف موجود به‌صورت ضمنی اشاره شده‌اند، در این است که به‌صورت طبقه‌بندی‌شده و عینی‌تر، مقدمات شاخص‌سازی برای ارزیابی آن را فراهم کرده است که این امر مدیون کدگذاری‌های روش داده‌بنیان است.

دانش عمومی سازمانی، آگاهی از تغییرات محیطی و تفسیر به موقع آن‌ها، حافظه غنی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، تجزیه‌وتحلیل سریع راه‌حل‌های موجود، انسجام و اعتماد بین اعضای سازمانی، سیستم‌های منعطف، جریان اطلاعاتی کارا و آموزش نیروها به پذیرش تغییرات،

1. Klien, Biesenthal & Dehlin  
2. Moorman & Miner

و توانمندی‌های اصلی شناسایی شده برای داشتن قدرت بدیهه‌سرایبی در سازمان‌هاست. این یافته‌ها تکمیل‌کننده نتایج مشبکی و پورین محمد (۱۳۸۵) است.

سه پس‌زمینه یا الزام ۱. بازبینی ترس از شکست؛ ۲. ساختار حداقلی و ۳. استقبال از فعالیت‌های نوآورانه در بین سازمان‌ها شناسایی شده‌اند. براون و ایزنهارد<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) نیز زمانی که مشخصه‌های اصلی سازمان‌های بدیهه‌سرا را نیمه‌ساختارمند بودن و ارتباط با زمان خود می‌دانند در واقع بر الزامات بدیهه‌سرایبی تأکید می‌کنند. مفاهیمی در ارتباط با مقوله استقبال از فعالیت‌های نوآورانه در بین سازمان‌ها در پژوهش‌های موجود کم‌تر دیده می‌شود که در این پژوهش برجسته شده است. همان‌طور که بدیهه‌سرایبی معمولاً در مناطقی رواج می‌یابد که رویکرد موجود در جامعه تمجید بدیهه‌سرایبی است، می‌توانیم با احتیاط چنین پیشنهاد کنیم که لازم است بر نوآوری و پاسخ‌گویی سریع در بازارهای داخلی تأکید شود، از سازمان‌های بدیهه‌سرا تمجید و تقدیر شود، تا اینکه تسریع‌کننده‌ای برای بدیهه‌سرایبی سازمانی در سطح کلان باشد.

مدل کلی ارائه‌شده با دیدگاه هیچ (۱۹۹۹) که محرک‌های بیرونی (پیچیدگی، فرصت یا شانس) و محرک‌های درونی (دیدگاه‌های جدید و مدل‌های ذهنی، جریان‌ها) را جرقه‌های شروع بدیهه‌سرایبی سازمانی می‌داند، تناسب لازم را دارد.

### پیشنهادها

اگر بدیهه‌سرایبی (در شعر فارسی) یا بدیهه‌نوازی (در موسیقی جاز) را استعاره‌ای برای تفسیر سازمان‌ها در نظر بگیریم، بداهه‌نوازی در سطح گروه‌ها و لزوم هماهنگی گروه‌های سازمانی بیشترین معنا را خواهد داشت اما بدیهه‌سرایبی در سطح سازمانی (سازمان به‌معنای یک کلیت) تناسب معنایی بیشتری خواهد داشت که بر چابکی و انطباق بیشتر با محیط تأکید خواهد کرد، اما اگر بدیهه‌سرایبی و بدیهه‌نوازی را یک چهارچوب سازمانی در نظر بگیریم، هر دو مفهوم واحدی دارند که بر آمادگی سازمان‌ها برای پاسخ‌های فوری تأکید می‌کنند و با توجه به اینکه در عصر تغییرات سریع، تکیه صرف بر برنامه‌ریزی راهبردی و حتی برنامه‌ریزی‌های عملیاتی و تفسیر و تجویز تمام اقدامات سازمانی در قالب رویه‌های پیش‌بینی‌شده در قوانین برنامه‌های سازمانی، می‌تواند توانایی سازمانی را در استفاده بهینه از فرصت‌های محیطی و یا مقابله با تهدیدهای جدید را به بند کشیده و سازگاری با ناشناخته‌ها را کاهش داده؛ در مقام ارائه راه‌حلی قابل قبول به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که با تقویت توانمندی‌ها و اجرای الزامات بدیهه‌سرایبی سازمانی سعی نمایند خود

1. Brown & Eisenhardt

را برای سازگاری با پیش‌بینی‌نشده‌های بازار آماده‌تر کنند تا بتوانند از آن به‌عنوان عاملی در افزایش بهره‌وری سازمانی خود استفاده کنند.

محدودیت کنونی مفهوم بدیهه‌سرایی سازمانی: یکی از نقاط تاریک جریان بدیهه‌سرایی به‌طور خاص در بدیهه‌سرایی در شعر و ادب فارسی و تا حدودی گفتمان شکل‌گرفته بدیهه‌سرایی سازمانی این است که مطالعات کمی بر شکست‌های بدیهه‌سرایی و تأثیر بدیهه‌سرایی بر اقدامات آتی انجام شده است.

## منابع

### الف) فارسی

- استراس، آنسلم و کوربین، جولیت (۱۳۸۵). *اصول روش تحقیق کیفی، نظریه، مبنایی-رویه‌ها و شیوه‌ها*، ترجمه بیوک محمدی، تهران پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- افجه‌ای، سید علی‌اکبر و حمزه‌پور، مهدی (۱۳۹۳). رهیافتی جامع از نظریه رهبری کوانتومی و کاربردهای آن در سازمان، *اندیشه مدیریت راهبردی*، دوره ۸، شماره ۲، صفحات ۲۰۴-۱۶۱.
- الوانی، سید مهدی و دانایی‌فرد، حسن (۱۳۸۱). *تئوری نظم در بی‌نظمی و مدیریت*، تهران، انتشارات صفار. بهار، محمدتقی (۱۳۶۸). *دیوان اشعار*. تهران، انتشارات توس.
- حاکمی، اسماعیل (۱۳۸۲). نگاهی کوتاه به بدیهه‌گویی و بدیهه‌سرایی، *مجله ادبیات و علوم انسانی*، شماره ۳، صفحات ۳۶-۳۱.
- دهخدا، علی‌اکبر (۱۳۷۷). *لغت‌نامه دهخدا*، تهران، موسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران.
- زین‌الدین شجره، سید حسین (۱۳۳۸). بدیهه‌گویی و ظرافت کلام را بیاموزیم، *ماهنامه آموزش و پرورش*، دوره سی‌ام، شماره ۷، صفحات ۴۲-۳۸.
- مبینی، الهه و ابراهیمی، مسیح (۱۳۹۵). تحلیل نقش نظام ارزشیابی عملکرد در بهره‌وری سازمان با استفاده از نظریه داده‌بنیاد، *پژوهش‌های منابع انسانی*، دوره ۸، شماره ۳، صفحات ۸۱-۵۹.
- مرادی، مرتضی (۱۳۹۴). ارائه یک مدل سازمان حکمت‌محور در ادارات دولتی، *مدیریت دولتی*، دوره ۷، شماره ۱، صفحات ۲۰۹-۱۸۵.
- مشبکی، اصغر و پورین‌محمد، مریم (۱۳۸۵). بدیهه‌سرایی سازمانی (نگرشی نوین برای تعدیل فرایندهای مدیریت استراتژیک)، *کنترلر*، شماره ۲۱، صفحات ۷۲-۴۷.
- نظامی‌عروضی‌سمرقندی، احمد (۱۳۲۷). *چهار مقاله*، به تصحیح محمد قزوینی، به کوشش محمد معین، تهران، انتشارات ارمغان.
- نیک‌نشان، شقایق؛ نوروزی، رضا علی و نصرافهانی، احمدرضا (۱۳۸۹). تحلیلی بر رویکردهای روایی در پژوهش کیفی، *روش‌شناسی علوم انسانی*، دوره ۱۶، شماره ۶۲، صفحات ۱۶۰-۱۴۱.

## ب) انگلیسی

- Barrett, F. J. (1998). Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations: Implications for Organizational Learning, *Organization Science*, 9(5), pp. 605-622.
- Boyer, Michael D. (2009). Organizational Improvisation within an Episodic Planning Model: a System Perspective, *Ph.D. Dissertation, Capella University*.
- Brown, S. L. & Eisenhardt, K. M. (1998). *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*. Boston, *Harvard Business School Press*.
- Chelariu, C.; Johnston, W. J. & Young, L. (2002). Learning to Improve, Improvising to Learn: A Process of Responding to Complex Environments. *Journal of Business Research*, 55(2), pp. 141-147.
- Crossan, M. M.; Cunha, J. V.; Vera, D. & Cunha, M. P. (2005). Time and Organizational Improvisation, *Academy of Management Review*, 30(1), pp. 129-145.
- Cunha, Joao Vieira da and Cunha, Miguel Pina E. (2010). Organizational Improvisation: Change or Stability?, *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 8(2), pp. 81-100.
- Hatch, M. J. (1998). The Vancouver Academy of Management Jazz Symposium-Jazz as a Metaphor for Organizing in the 21st Century. *Organization Science*, 9(5), pp. 556-557.
- Hatch, M. J. (1999). Exploring the Empty Spaces of Organizing: How Improvisational Jazz Helps Redescribe Organizational Structure. *Organization Studies*, 20(1), pp. 75-100.
- Jambekar, Anil B. and Pelc, Karol I. (2007). Improvisation Model for Team Performance Enhancement in a Manufacturing Environment, *Team Performance Management: An International Journal*, 13(7/8), pp. 259-274.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2015). *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization*. Harvard Business Review Press.
- Klien, Louis; Biesenthal, Christopher and Dehlin, Erlend (2015). Improvisation in Project Management: A Praxeology. *International Journal of Project Management*, 33(2), pp. 267-277.
- Levy, D. (1994). Chaos Theory and Strategy: Theory, Application, and Managerial Implications. *Strategic Management Journal*, 15(S2), pp. 167-178.
- Lewin, A. Y. (1998). Introduction-Jazz Improvisation as a Metaphor for Organization Theory, *Organization Science*, 9(5), pp. 539-539.
- Leybourne, S.; Lynn, G. & Thanning Vendelø, M. (2014). Forms, Metaphors and Themes: an Introduction to the Special Issue on Organizational

- Improvisation. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), pp. 353-358.
- Mankins, M. C. and Steele, R. (2006). Stop Making Plans: Start Making Decisions, *Harvard Business Review*, 84(1), pp. 76-84.
- Moorman, C. and Miner, A. (1998). Organizational Improvisation and Organizational Memory, *Academy of Management Review*, 23(4), pp. 698-723.
- Morgan, G. (1989). *Creative Organization Theory: A Resourcebook*. Sage.
- Morgan, G.; Gregory, F. & Roach, C. (1997). *Images of Organization*. Sage.
- Nonaka, I.; Kodama, M.; Hirose, A. & Kohlbacher, F. (2014). Dynamic Fractal Organizations for Promoting Knowledge-based Transformation-A New Paradigm for Organizational Theory. *European Management Journal*, 32(1), pp. 137-146.
- Orlikowski, W. J. (1996). Improvising Organizational Transformation Over Time: A Situated Change Perspective. *Information Systems Research*, 7(1), pp. 63-92.
- Overman, E. S. (1996). The New Science of Management: Chaos and Quantum Theory and Method. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), pp. 75-89.
- Pina e Cunha, M.; Vieira da Cunha, J. & Kamoche, K. (1999). Organizational Improvisation: What, When, How and Why. *International Journal of Management Reviews*, 1(3), pp. 299-341.
- Vera, D. & Crossan, M. (2005). Improvisation and Innovative Performance in Teams. *Organization Science*, 16(3), pp. 203-224.
- Weick, K. E. (2001). *Substitutes for Strategy: Making Sense of the Organization*. Oxford: Blackwell.
- Wolf, C. & Floyd, S. W. (2017). Strategic Planning Research: Toward a Theory-driven Agenda. *Journal of Management*, 43(6), pp. 1754-1788.

# Organizational Improvisation as a Tool for Sustained Adaptation to Environment: a Model Based on Persian Poetry

**Mahmood Hassanzadeh**<sup>1</sup> Ph.D. Student of International Marketing Management, University of Tarbiat Modares, Tehran, Iran (Corresponding Author).

**Asgar Moshabbaki Esfahani**<sup>2</sup> Professor, Department of International Marketing Management, Faculty of Management, University of Tarbiat Modares, Tehran, Iran.

## Abstract

A review of organizational improvisation concept, which entered from jazz music into organizational studies and was well-accepted, reveals that there are strong roots and rich records of this concept in Persian poetry. Indigenous improvisation concept not only facilitates the introduction of organizational improvisation to Iranian managers, but also is an opportunity to develop its conceptual frameworks. In order to generalize results to organizational settings, this interdisciplinary, qualitative research was conducted based on the grounded theory method and interviews with Persian literature professors as well as a focal group of Ph.D. management students. Results suggest that in order to strengthen organizational improvisation, which leads to responsive, agile and balanced organizations, development of some organizational resources should be taken into consideration, such as: general knowledge and diverse skills, promotion of tools for quicker interpretation of environmental changes, internal and external organizational memory, infrastructures needed for rapid analysis of existing options, coherence and trust among employees, flexibility of provision and supply systems, improvement of organizational information flow, and finally, improvement of change acceptance skills in human resources. In addition to these capabilities, the emergence of organizational improvisation requires creation of exploratory culture and a minimal organizational structure with an external environment which encourages innovation, breaks habitual boundaries and fosters organizational improvisation.

**Keywords:** Improvisation, Organizational Improvisation, Environmental Adaptation, Customized Model, Interdisciplinary Research.

