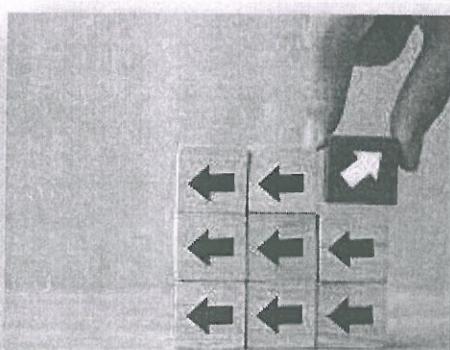
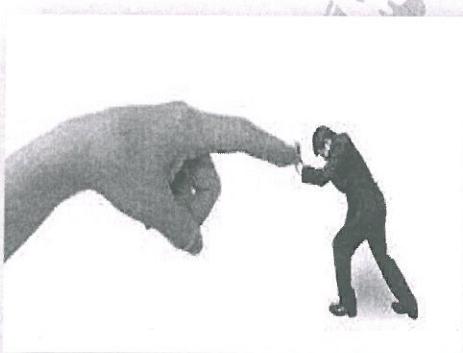




مدیریت تغییر در سازمان



کروه آموزش



گردآوری و تنظیم: کروه آموزش و توسعه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

تابستان ۱۴۰۲

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رسول اکرم (ص) می فرمایند

«مَنْ عَمِلَ عَلَىٰ غِيرِ عِلْمٍ كَانَ مَا يُفْسِدُهُ أَكْثَرُ مِمَّا يُصْلِحُ»

هر کسی کاری را بدون آگاهی انجام دهد. پس از آنچه آن را اصلاح کنند آن را خراب و فاسد می کنند.

نهرت

۱.....	مقدمه (به سوی اطلس سازمانی)
۴.....	چرخه حیات اقدام به تغییر
۹.....	رهبری تغییر بنیادی
۲۱.....	چالش های تغییر بنیادی
	ایجاد تغییرات بنیادی
۲۳.....	ایجاد گروه پیشاہنگ
۲۶.....	فرایندهای رشد تغییر بنیادی
۴۳.....	بازنگری زمان
۴۵.....	محدو دیت های پیش رو
	چالش های شروع تغییر
	کمبود وقت
۵۲.....	چالش
۵۳.....	عوامل موثر بر کمبود وقت
۶۰.....	تغییر فرهنگی در جنرال الکتریک
۶۹.....	پنج شیوه ایجاد زمان
۷۳.....	کمترین مداخله
۷۰.....	فهرست شیوه های تصمیم
۷۶.....	مسایل ضروری و مسایل فوری
۸۰.....	مدیریت عرصه های عمل
۸۵.....	ترکیب کار و زندگی شخصی
	ترس و دلهزه
۹۴.....	چالش
۱۰۴.....	برچسب های خاکستری
۱۰۶.....	اعمال نفوذ
۱۰۹.....	وقتی افراد خوب کارهای بد می کنند
۱۱۴.....	مکانی امن برای ندانستن
۱۱۷.....	شیوه های قهرمانی
۱۲۴.....	ریشه یابی مشکلات در خانواده
۱۳۰.....	فراتر از برندها و بازندگان
۱۳۸.....	منابع

مدیران به عنوان عاملین تغییر در سازمان^۱

تهیه و تنظیم از: دکتر جهانبخش باقری

الف - نیروهای خارجی:
به وسیله عوامل زیر باعث تغییرات
می‌گردند:

اقتصادی: مانند تغییرات نرخ بهره،
تغییرات نرخ ارز، تورم و تقاضای
صرفکننده.

قانونی: مانند مسئولیت تولید، قانون
استخدام و آییننامه بازرگانی.
تکنولوژی: مانند ماشینی کردن و
کامپیوتری کردن سیستمهای و ترابری.
رقابت: مانند وارد شدن رقبای جدید
یا تغییر در استراتژی رقبای موجود.

اجتماعی: مانند تغییرات در
سرشماری، تغییرات در روش زندگی
و تغییرات در باورها و ارزش‌های مردم.
سیاسی: مانند سیستم حمایت از

اثربخشی انجام می‌شود. کارآیی از
استقرار کار عملی، سیستمهای اداری،
روشها و قوانین ناشی می‌شود.
اثربخشی در پاسخ به تغییر
در خواستهایی است که هم از داخل و
هم از خارج سازمان سرچشمه
می‌گیرد.

تغییر مدیریت مشکل است زیرا
مستلزم انجام ندادن بسیاری از کارها و
اعمال گذشته که کارکنان با آن خود
گرفته و انجام دادن آن برایشان یک
عادت شده، می‌گردد.

مقاومت در برابر تغییر و تحول
روی بخشی از اعضای گروههای کاری
و در تمام سطوح سازمان امری عادی
است. فشار تغییرات هم از داخل و هم
از خارج سازمان وارد می‌گردد:

ما باید باور کنیم که دنیا در حال
تغییر و تحول و بسوی پیشرفت
است. تغییر در جامعه امروزی امری
اجتناب ناپذیر است. مدیری موفق
خواهد بود که بتواند سازمان خود را
همگام با تغییرات جامعه هماهنگ
نماید و با هوشیاری کامل پرورش
ابتکار و قدرت تفکر و خلاقة کارکنان
خود را فراهم سازد، و با کمک قوه
ابداع و ابتکار کارکنان و با ارائه
طرحهای نوین و سازنده و تشویق و
ترغیب آنها سازمان را هر روز به سوی
گامی پیشرو نده به جلو ببرد، به طوری که
توسعه و پیشرفت سایر سازمانهای
جامعه را تحت الشعاع قرار دهد.
مدیران باید مطمئن باشند که
فعالیتهای سازمان آنها با کارآیی و

1. Change Agent

کاهش اضطراب از تغییرات. تنظیم یک برنامه برای نشان دادن حالت انتقال میان وضع قدیم و جدید.

۴- تثبیت کردن تغییر: توسعه سیستمهای جدید، کارهای عملی و روشها برای جلوگیری از بازگشت به روشاهای قدیم انجام دادن کار.

غله بر مقاومت در برابر تغییر: بیشتر مدیران درمی یابند که کوشش برای پیاده کردن هر تغییری مواجه با مقاومت خواهد شد.

برای غله بر مقاومت ابتدا باید علت آن را شناسایی کرد و استراتژی مقابله با آن را توسعه داد، زیرا کارکنان به خاطر ترجیح وضع موجود دلایل گزناگونی به شرح زیر دارند:

- نفع شخصی: تحمل زیان اقتصادی کارکنان نسبت به خاصیت تغییر، مانند از دست دادن مزایای اضافه کاری، تحمل از دست دادن مقام و شأن، امتیازات یا احترام به نفس و معرفی تکنولوژی جدید برای کارگران صنعتگر.

- ترس ناشناخته: عدم اطمینان کارگران در تطبیق وضع خود با موقعیت تغییر.

آیا آنها استعداد، دانش و مهارت مورد نیاز را دارا هستند؟ این ترس

نوین و قوانین و روشاهای جدید کار. رفتارها: روشاهای جدید کار و تغییر در عادات کاری مانند: نوبت کاری، اضافه کاری، برنامه تعطیلی، زمان صرف چای و غیره.

ارزشها و باورها: سه نوع تغییر بالا بر آنچه افراد انجام می دهند اثر می گذارد؛ اما تغییر باورها و ارزشها بر روش فکر کردن افراد اثر می گذارد مثلاً در مورد کار، مدیریت، همکاران و اتحادیه کارکنان.

گامهای فرآیند تغییر
تغییر مدیریت یک فرآیند چهار مرحله‌ای بشرح زیر است:

۱- بوجود آوردن نارضایتی با موقعیت جاری: اشاره می کند به کاستیها و نواقص در روش جاری انجام دادن کارها. تشویق گروه کاری برای پیدا کردن کاستیهای خودشان.
۲- ایجاد بینش و بصیرت در بوجود آوردن حالت مورد نظر آینده: چگونگی بهتر شدن کارها را پس از معرفی تغییرات نشان می دهد. با دلیل اثبات می کند که چگونه مردم از این تغییرات سود می برند.

۳- تنظیم برنامه جهت معرفی گامهای عملی تغییر: درگیر کردن گروه کاری در فرآیند تغییر و سعی در

تولیدات داخلی، بازرگانی یا تجارت آزاد و رشد سیاسی.

ب - نیروهای داخلی:
که به وسیله عوامل زیر باعث تغییرات می گردند:
تولیدات: مانند معرفی خدمات و تولیدات جدید.

تکنولوژی: مانند تغییر در فرآیند ماشینی کردن.

ساختار: مانند تغییر در ساختار سازمانی، از جمله، طبقه‌بندی و تغییرات در سیاستها و روشها.
اجتماعی: مانند تغییر در ارزشها و باورهای کارکنان، تغییر در رهبری سازمان و غیره.

أنواع تغيير

مدیران باید بتوانند واحدهای سازمانی محل کارشان را با چهار نوع تغییر اصلی زیر تطبیق نمایند:
امروزه انجام دادن یک نوع تغییر بدون توجه به دیگر انواع، غیرمعمول است، و به طور کلی ارائه تغییرات در باورها و ارزش‌های زیرستان مشکل ترین کار در تغییر است.

اصول فنی: خودکار کردن، کامپیوتري کردن و استفاده از ماشینهای تازه.
sistem‌ها: سیستمهای کاری و اداری

فرصت به کارکنان در زمان انتقال برای تطبیق دادن خود نسبت به تغییر یا فراهم کردن بازنشستگی زودرس برای کارکنانی که نمی توانند خودشان را با تغییرات هماهنگ سازند.

- آموزش و پرورش: آموزش کارکنان نسبت به نیاز به تغییر و نتایج حاصل از آن تغییر مثلاً "ترتیب دادن اجتماع کارکنان در محلی که تغییر انجام می شود و آموزش مهارت و دانش مورد نیاز جهت سازگاری کارکنان به تغییر.

- حالات انفرادی: بعضی مواقع موافقت عمومی به تغییر توسط گروه کاری مضایقه می شود مگر اینکه حالات انفرادی در ارتباط با تغییر ربط داده شود و یا استراتژی تغییر بر نیازهای افراد مرکز گردد.

- مذاکره: در مرحله مذاکره به کارکنانی که با تغییر موافق هستند، پیشنهاد اضافی می شود و عدم سازش نسبت به منافع، آثار تغییر را بی رنگ خواهد کرد.

- اجبار: وادار کردن زیرستان به پذیرش تغییر. باید توانایی استفاده از زور در پذیرش وجود داشته باشد. این استراتژی آخرین حربه بشمار می رود و فقط هنگامی باید

تغییرات گذشته بدگمان باشد.

- فرهنگی: تغییری که با باورها و

ارزش‌های کارکنان ناسازگار باشد

برای آنها قابل قبول نیست؛ زیرا

معتقدند آنچه در گذشته برای آنها

پسندیده بوده است، به آسانی نباید

از دست بدهند. به همین دلیل

کارکنان اتحادیه در پذیرش تغییرات

در سطح اداره امور، حدود و

عملیات محدود کننده اغلب بی میل

هستند. کارکنان ارشد هم در تطبیق

خود با تغییرات مشکل دارند. مانند

آشکار کردن طرح اشتغال یا شرایط

فوق العاده وضعیت فردی استخدام.

- استراتژی تغییر: قبل از تغییر دادن

ابتدا علت مقاومت باید شناسایی

شود. سپس مناسبترین استراتژی

برای غلبه بر مقاومت انتخاب گردد.

طیف وسیعی از استراتژیها وجود

دارد که در بعضی مواقع تعدادی از

آنها در حالت ترکیب باید استفاده

شود.

ترغیب: ارائه مباحثات منطقی و

احساساتی برای زیرستان.

شرکت: درگیر کردن زیرستان به

شناسایی تغییر، نیاز و انتخاب

تغییر مناسب.

سهولت: به کارکنان کمک کنید تا از

عهده تغییر برآیند، مثلاً "دادن

غالباً" هنگام ارائه تکنولوژی جدید

رخ می دهد.

- استدلال اعتراض باطنی: کارکنان

ممکن است آگاهانه، خالصانه، و

بدرستی معتقد باشند که تغییر غلط

است.

بنابراین قبل از تغییر باید این

آمادگی را در کارکنان بوجود آورد که

احساس کنند تغییر پیشنهاد شده

صحیح است.

- عدم اعتماد: شک و تردید

کارکنان نسبت به حرکات مدیرانی

که مورد اطمینان آنها نیستند مثلاً

هنگامی که ماشینی کردن جدید

ارائه می شود ممکن است اطمینان

از امنیت شغلی را از طرف مدیر

نپذیرد.

- برداشت‌های مختلف: امکان

ندارد دو نفر چیزها را دقیقاً به یک

روش بینند. یک حسابدار ممکن

است مسئله را از دید مالی نگاه کند

در حالی که یک مهندس آن را از

دید فنی مشاهده می نماید.

- عدم برداشت: بعضی از کارکنان

تحمل تغییر را ندارند. آنها

می خواهند چیزها همان طور که

هست باقی بمانند و نمی خواهند

در دسر تطبیق دادن با تغییر را

بپذیرند و ممکن است نسبت به

می شود و سرکوب می گردد.
مثالی است که انگلیسیها می زنند:
«عادات و رسوم مردم را نمی توان به
سادگی تغییر داد.»

بنابراین اگر تغییر مخالف فرهنگ
و عادات و رسوم مردم باشد و با
آموزش و آمادگی قبلی و با سنجیدن
گام به گام جامعه همراه نباشد، نیرویی
مخالف و بر ضد آن در جامعه پدیدار
خواهد شد که موجب دگرگونی و
نابودی آن می شود و اگر با احتیاط
همراه نباشد چه بسا که باعث از بین
بردن ارزش‌های فرهنگی و اخلاقی
جامعه گردد و جامعه را به سوی رکود
و کندی بکشاند به طوری که برگشت
جامعه حتی به روای عادی خود سالها
طول بکشد.

نسبت به جامعه، تغییر نسبت به
جامعه خود بر دو نوع است: عقب
ماندن نسبت به جامعه و جهش و
ترقی نسبت به جامعه که بر اثر
افزایش قدرت خلاقیت کارکنان
حاصل می شود.

لازم به یادآوری است که مدیر
موفق کسی خواهد بود که یا بتواند با
جامعه پیشرفت کند و یا بالاتر از آن
در صدد رشد و پرورش قدرت ابتکار
و خلاقیت کارکنان خود برآید و یک
نوع تغییر همراه با جهش و به سوی
ترقی فراتر و برتر از جامعه گام بردارد.
که نوع اخیر تغییر نمونه عالی در
مدیریت خواهد بود.

لازم به تذکر است که اگر تغییر
همگام با موازین اجتماعی نبوده و
بیگانه با فرهنگ و بافت اجتماع باشد
این تغییر از مسیر جامعه منحرف

پکار برده شود که سایر روشها ناکام
شده باشد.
اجبار باید توأم با آموزش و با
سهولت اعمال شود تا اینکه
پذیرش تغییر را در آینده فراهم
آورد.

به طور کلی انسان و سازمان ناچار
هستند خود را با تغییر و پیشرفت‌های
جامعه وفق دهند. اگر توانند هم‌زمان
با توسعه اجتماعی پیشرفت کنند این
جامعه است که باعث تغییر و
دگرگونی آنها خواهد شد؛ اما در
صورتی که انسان و سازمان در مقابل
تغییرات پایداری کنند، تغییری که
جب جامعه در آنها ایجاد می کند یک
تغییر منفی و به سوی پست شدن
خواهد بود. بنابراین ما می توانیم در
اینجا از دو نوع تغییر نام ببریم:
تغییر همگام با جامعه و تغییر

منابع

Concor Hannaway and Gabriel Hunt,
The management Skills Book, P. 69-74, 1992.

۱ به سوی اطلس سازمانی

بیست یا سی سال آینده را مجسم کنید. انتظار نمی‌رود که سال‌های پیش رو آرام‌تر از بیست سال گذشته باشد. با توجه به تغییرات پیش رو در عرصه فناوری، زیست‌شناسی، پژوهشکی، ارزش‌های فرهنگی، جمعیت، محیط زیست و روابط بین‌الملل، بشر در چه جهانی زندگی خواهد کرد؟ کسی در این باره مطمئن نیست، اما یک چیز قطعی است: چالش‌های پی‌درپی توان ما را خواهند گرفت. اگر در شیوه انجام کارهایمان تجدید نظر نکنیم، هم‌چنان گرفتار مخصوصه خواهیم بود. افزایش بی‌نظمی‌ها نگرانی‌ها را بیشتر می‌کند؛ فاصله‌ها و رقابت درونی بیشتر می‌شود؛ افراد به جای این که به دنبال راه‌های هوشمندانه‌تر انجام کارها باشند، بیشتر کار می‌کنند. مشکلات بزرگی به وجود می‌آید که حل آنها از عهده افراد و سازمان‌ها بر نمی‌آید. رهبران سازمانی، کسانی که با این چالش‌ها سر و کار دارند، وظیفه‌ای دشوار بر عهده دارند. آنان نقشه جامعی ندارند و بدون داشتن چنین نقشه‌ای با مخاطرات زیادی در مسیر کاوش، کشف و تغییر روبرو هستند.

در طول تاریخ، کاوش‌گران جسور، سفرهای اکتشافی خود را بدون نقشه‌های جامع به انجام رسانیده‌اند. به عنوان مثال، نقشه‌های اروپا در زمان رنسانس، برخی مسیرهای کوره‌راهی و خطوط ساحلی را مشخص می‌کردند. این نقشه‌ها از یادداشت‌های مبهم مسافران قبلی تهیه شده بودند. کسی انتظار نداشت که این نقشه‌ها چیزی بیش از راهنمایی معمولی باشند. دریا و

خشکی، الگوی باد و جریان‌های آب مرتب تغییر می‌کردند. گیاهانی که در تابستان دیده می‌شدند در بهار دیگر وجود نداشتند. توفان، سواحل و نواحی کم عمق دریا را تغییر می‌داد. با این حال، این نقشه‌ها بسیار ارزشمند بودند و برای نگهداری آنها تلاش زیادی می‌شد. این نقشه‌ها از طلا هم ارزشمندتر بودند. فردینان مازلان نقشه‌هایش را پنهان می‌کرد و به همین دلیل وجودش در کشتی ضروری بود. فقط او می‌توانست کشتی را در اقیانوس هدایت کند و به این وسیله شورش‌هایی را که در کشتی رخ می‌داد، سرکوب می‌کرد. حتی امروزه نیز که عصر ماهواره و ارتباطات راه دور است، ملوان‌ها و ماهی‌گیران نقشه‌هایی دارند که بالارزش‌ترین گنجینه آنهاست و میان خانواده و دوستانشان دست به دست می‌شوند.

اولین کسی که این یادداشت‌ها و نقشه‌ها را جمع‌آوری کرده است و با کمک آنها اطلس جهان را تهیه نموده، تاریخ را تغییر داده است. برخی از آنها مثل آمریکو وسپوچی، ناخدا ای سلطنتی اسپانیا در قرن شانزدهم، کاشف بودند. وسپوچی در شهر سویل نقشه دیواری بزرگی نصب کرده بود و ملوان‌هایی که به بندر می‌آمدند از آن استفاده می‌کردند. کوشش‌های وسپوچی بی‌ارج نماند. وی با کشف آمریکا اعتبار یافت و نامش در دنیای غرب جاودانه شد. تهیه‌کننده اطلس جهان در قرن شانزدهم، تأثیر زیادی بر تاریخ جهان گذاشته است. ژرادوس مرکاتور، اطلاعات پراکنده را مرتب کرد و تصویری منسجم از کل زمین ارایه داد. وی نخستین نقشه جهان را در صفحه‌ای شطرنجی که خطوط آن از شمال به جنوب و شرق به غرب کشیده شده بودند، ترسیم کرد. در این نقشه، تمام مناطق مسکون کره زمین دیده می‌شد. نقشه‌ای که مرکاتور تهیه کرده بود، ایرادهای زیادی داشت. در این نقشه مساحت گرینلند تقریباً به اندازه افریقا بود (چون کره‌ای سه بعدی را در نقشه‌ای دو بعدی ترسیم کرده بود). همچنین حدود دو سوم سطح زمین بالاتر از خط استوا قرار داشت. ایراد دیگر نقشه او، اروپامحوری آن بود. اما چارچوب کار مرکاتور بسیار مفید و اثربخش بود. چارچوبی که وی به کار برده بود استفاده از تجربه‌ها و داستان‌های مسافران را در تهیه نقشه جهان ممکن می‌ساخت. چارچوب شطرنجی، انقلابی در ترسیم علمی نقشه به وجود آورد. ما، نویسنده‌گان این کتاب، می‌خواهیم راهی ساده و نظاممند پریزی کنیم که با آن تجربه‌ها و داستان‌های متنوعی را که درباره

به پنجمین فرمان: خلق سازمان
یادگیرنده، نوشته پیتر سنگه،
ترجمه حافظ کمال هدایت و
محمد روشن (تهران: سازمان
مدیریت صنعتی، ۱۳۷۶) و کتاب
میدانی پنجمین فرمان
The Fifth Discipline Fieldbook:
Strategies and Tools for
Building Learning
Organization (London:
Nicholas Brealey Publishing
(1994.)
که پیتر سنگه و همکارانش
نوشته‌اند، مراجعه کنید.

تغییر سازمانی نقل شده‌اند، در کلیتی منسجم ارایه دهیم.

منابع ما درباره تاریخ نقشه‌کشی و اکتشافات عبارتند از:

The History of Maps by Lloyd A. Brown (Boston: Little, Brown, 1949); History of Cartography by Leo Bagrow (Chicago: Precedent Publishing, 1985); and A World Lit by Fire by William Manchester (Boston: Little, Brown, 1992).

در نگاه اول، به نظر می‌رسد کسانی که در سازمان به دنبال تغییرند، اهداف کاملاً متفاوتی در ذهن دارند. برخی در جستجوی سازمانی «پر شتاب»، «دوراندیش» یا «بافراست» هستند. دیگران شرکتی «نوآور»، «سرزنده»، «سازگار» یا «پویا» می‌خواهند. آنها به مدیریت کیفیت فraigir، مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار، اتحاد استراتژیک یا تدوین سناریوهای کاری تمسک می‌جویند. افراد بسیاری بر اساس کتاب‌های قبلی (پنجمین فرمان و کتاب میدانی

پنجمین فرمان) سعی دارند سازمان‌هایی یادگیرنده بسازند. با وجود تعبیر متعدد، در تمام این تلاش‌ها اشتیاق مشترکی وجود دارد. آنها سعی می‌کنند به تغییرات بیرونی پاسخ بدهند و درباره آینده خلاقانه‌تر، فکر کنند. آنان به دنبال روابطی بهتر با کمترین چانه‌زنی و بیشترین اعتمادند و می‌خواهند استعداد و جسارت طبیعی کارمندان شکوفا شود. امیدوارند که صادقانه به مشتری‌هایشان نزدیک‌تر شوند، سعی دارند سرنوشت خودشان را در دست داشته باشند و به این طریق به موقیت‌های مالی بلندمدت دست یابند.

منابع مدیریتی موجود پر از توصیه‌ها و پیشنهادهای عملی هستند، اما راهی برای سازمان‌دهی دیدگاه‌های متعدد نشان نمی‌دهند. این منابع، مثل نقشه‌های قدیمی، فقط افراد را در مسیرها و جهات از پیش معلوم، هدایت کرده و به جاهای جدید راهنمایی نمی‌نمایند. در این کتاب سعی کرده‌ایم که راه جدیدی ارایه دهیم. برخی از مشکلات این راه، مثل اروپامحوری مرکاتور، با روشن شدن خطاهای فرضیه‌های ما آشکار می‌شوند. اشتباههای دیگر مثل مخدوش بودن گرینلند، ممکن است از محدودیت‌های طبیعی چارچوب ناشی بشود. نمی‌توان گفت که این نقشه‌پردازی جدید چه موقیت‌هایی به دنبال خواهد داشت. اما بدون نقشه‌ای مناسب، تلاش برای ایجاد تغییر سازمانی، پایدار نمی‌ماند. هر کار جدیدی نخستین گام است.

امیدواریم چارچوب این کتاب، سرآغازی برای تغییر سازمانی باشد و به افرادی که قصد بنای نوع جدیدی از سازمان را دارند، کمک نماید و به تدریج نقشه‌های مناسب‌تر و سازمان‌های سالم‌تری ایجاد شود.

۲ چرخه حیات اقدام به تغییر

پیتر سنگه

بیشتر اقدام‌های تغییر در عمل شکست می‌خورند. دو مطالعه مستقل در اوایل دهه ۱۹۹۰ نشان می‌دهند که حدود دو سوم از صدھا شرکتی که اصول مدیریت کیفیت فرآگیر (TQM) را به کار بسته‌اند، به نتایج مورد انتظارشان نرسیده‌اند و آن را کنار گذاشته‌اند. طرح‌های مهندسی مجدد نیز پیشرفت در خور توجهی نداشته‌اند. میزان شکست طرح‌های مهندسی مجدد در مقالاتی که برخی از آنها را بنیان‌گذاران مهندسی مجدد نوشتند، حدود ۷۰ درصد ذکر شده است. در مطالعه‌ای میدانی، جان کاتر^۱ با نظرخواهی از صد مدیر ارشد به این نتیجه رسیده است که اکثر آنها در مراحل اولیه پروژه تحول باقی مانده‌اند. شمار اندکی از آنها موفق بوده‌اند و شمار اندکی نیز کاملاً شکست خورده‌اند. بیشتر آنها وضعیتی بینایین و منفعل – با گرایش به سمت پایین معیار- دارند. واضح است که بیشتر کسب و کارها در دستیابی به تغییر اساسی و پایدار موقفيتی نداشته‌اند. نمی‌توان برای پیشرفت مدارس، نهادهای بهداشتی، سازمان‌های

دولتی و غیرانتفاعی نسخه‌ای واحد پیچید.

حتی اگر به آمارها نیز مراجعه نکنیم مشخص است که بیشتر برنامه‌های تغییر شکست خورده‌اند. همه به این روش‌ها ادای احترام می‌کنیم اما در گفتگوهای خصوصی حرف‌های دیگری می‌زنیم و می‌گوییم «ما دوباره کاری می‌کنیم»، «هرگز کار نمی‌کند». برخی از شرکت‌ها روش‌های خاص خود را ایجاد کرده‌اند تا شاید به این وسیله بر تردیدهایشان فایق شوند. برای نمونه، هارلی دیویدسون^۲ آخرین ایده‌های مدیریت را در برنامه‌ای موسوم به AFP، گرد آورده است.

منابع زیادی به این شکست‌ها اشاره کرده‌اند که عبارتند از: اکونومیست، ۱۸ آوریل ۱۹۹۲ (مطالعات آرتور لیتل و مک‌کینزی را آورده است)، «چرا کارمندان در مقابل تغییر می‌ایستند؟» نوشته پاول استربل در هاروارد بیزینس، می/ژوئن ۱۹۹۶، نرخ موقفيت مهندسی مجدد را ۲۰ تا ۵۰ درصد می‌داند؛ «تغییر پیشرو؛ چرا تلاش‌های تحول شکست می‌خورند» نوشته جان کاتر در هاروارد بیزینس، مارس/آوریل ۱۹۹۵ و «مهندسي مجدد؛ نوري که خاموش شد» نوشته جیمز چمپی.

¹ John Kotter

² Harley _ Davidson

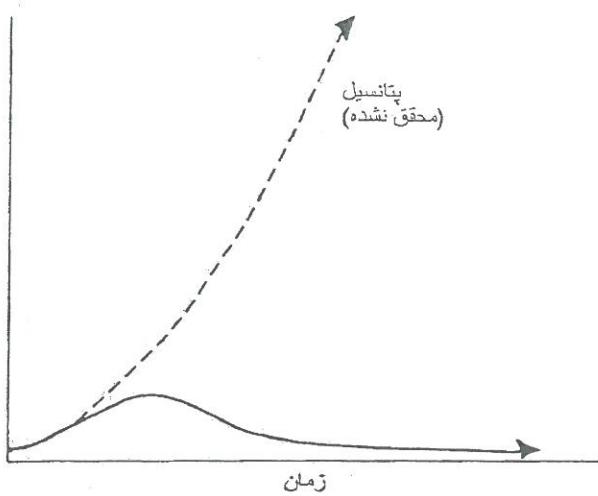
با وجود این که منابع فراوانی به اقدام برای انجام تغییر اختصاص دارند و از افراد مجبوب و متعهدی نیز یاری گرفته می‌شود، بارها تغییرات اساسی پایدار شکست خورده‌اند. در واقع احساس مدیرانی که تغییر را امری ضروری می‌دانند، کاملاً درست است و با توجه به این پیش‌فرض، شرکت‌هایی که نمی‌توانند تغییر عمده پایداری را محقق سازند با بحران‌های جدی روبرو خواهند شد. به این ترتیب، انتخاب‌های آنان به شدت کاهش می‌یابد و بیشتر آنها بعد از انجام تلاش‌های مصمم و قهرمانانه سقوط می‌کنند و نتایج شایسته‌ای به دست نمی‌آورند.

نکته اصلی کتاب حاضر این است که مشکلات نمی‌توانند با توصیه‌های کارشناسی، مشاوران بهتر یا مدیران متعهدتر، حل شوند. مشکل اصلی شیوه تفکر ماست. اگر شیوه تفکرمان تغییر نکند، تمام راه‌های جدید به همان نتایج کم‌اثر پیشین منجر می‌شوند.

برای این که بفهمیم چرا تغییر بنیادی پایدار تا این حد کمیاب است، باید از شیوه تفکر مدیران فاصله بگیریم و منسایل را مانند زیست‌شناسان بررسی و تحلیل کنیم. باید از این نکته آغاز کنیم که اقدام تغییر از چرخه زندگی ثابتی پیروی می‌کنند که در شکل آمده است.

در ابتدا کارهای بدیعی که اقدام‌های تغییر به دنبال دارند – مثل مدیریت کیفیت فرآگیر، طراحی مجدد فرایند یا ایجاد سازمانی یادگیرنده – رشد می‌کنند، اما پس از مدتی رشدشان متوقف می‌شود. ممکن است همه آنها با هم متوقف شوند یا این که بسیار ضعیف شوند و گروه کوچکی از «معتقدان واقعی» به آن اعتقاد داشته باشند.

به هر حال، روند سریع رشد اولیه، تحقق



ظرفیت بالقوه طی کردن مسیر را تضمین نمی‌کند. بدیهی است که بسیاری از کارهای جدید به دلیل نداشتن مزایای کافی گسترش نمی‌یابند. اما در مورد آنهایی که مزایای قابل توجهی دارند و گسترش نمی‌یابند چه می‌توان گفت. منحنی خط‌چین در نمودار، میزان رشد بالقوه را در توسعه یک ایده جدید نشان می‌دهد. اما اگر ایده‌ها، ابزارها، محصولات یا فرایندهای جدید، ظرفیت رشد بالقوه این چنینی دارند، پس چرا فقط در یک درصد سازمان‌ها گسترش می‌یابند؟

چرا وقتی قرار است به رشدی ۱۰۰ درصدی در توسعه محصولی جدید دست پیدا کنیم، در عمل فقط ۵ درصد بهبود حاصل می‌شود؟
چرا حرکت و رشد متوقف می‌شود؟

اگر مانند یک زیست‌شناس فکر کنیم متوجه می‌شویم که این منحنی فقط مختص تلاش‌های تغییر سازمانی نیست. تمام پدیده‌هایی که در طبیعت رشد می‌کنند از الگوی این نمودار تبعیت می‌نمایند، حتی موجوداتی که پیش از اتمام رشدشان می‌میرند. این الگوی رشد در زیست‌شناسی زیاد دیده می‌شود و به رشد S موسوم است. تمام موجودات زنده، از انسان تا حشرات، الگوی رشد مشابهی دارند. ابتدا شتاب می‌گیرند و سپس با تعديل میزان رشد قبلی، به تدریج به بلوغ می‌رسند. جمعیت‌های بیولوژیک نیز همین مسیر را طی می‌کنند، در ابتدا مدتی شتاب می‌گیرند و سپس به تدریج سرعتشان کاهش می‌یابد. این الگوها به دلیل مسیر طبیعی و عوامل محدودکننده رشد، بارها در طبیعت رخ می‌دهند.

در طبیعت هیچ رشدی فارغ از تعامل فرایندهای تقویت‌کننده رشد و فرایندهای محدودکننده آن نیست. بذر، قابلیت و توان درخت شدن را دارد اما این قابلیت به کمک فرایندهای رشد محقق می‌شود. بذر جوانه‌های کوچکی می‌زند، ریشه‌های این جوانه به آب و مواد غذایی دست می‌یابند، به این ترتیب ریشه‌ها امکان رشد بیشتری پیدا می‌کنند و پس از آن، آب و مواد غذایی بیشتری به گیاه می‌رسد و رشد می‌کند. ادامه این رشد به عوامل متعددی بستگی دارد: آب، مواد غذایی موجود در خاک، فضای لازم برای گسترش ریشه و گرما. وقتی درخت شروع به رشد می‌کند عوامل دیگری هم اضافه می‌شوند: نور خورشید، فضای لازم برای گسترش شاخ و برگ درخت، حشراتی که به برگ‌های درخت آسیب می‌زنند.

وقتی ارگانیسم پیش از رسیدن به ظرفیت نهایی رشد خود، با مانع یا عامل محدودکننده‌ای برخورد کند، رشدش متوقف می‌شود. ارگانیسم‌های دیگری که با آن مانع روبرو نشده‌اند، رشد بیشتری می‌کنند. عواملی که به آنها اشاره شد - آب و مواد غذایی یا فضای ناکافی برای رشد ریشه‌ها - از جمله مانع بالقوه تحقق ظرفیت رشد بذر می‌باشند.

به این ترتیب، الگوهای دانش زیست‌شناسی، مطالب مهمی پیرامون رشد و مرگ زودهنگام اقدام‌های تغییر سازمانی به ما می‌آموزند.

برای مثال‌هایی از اقدامات تغییر و نوآوری‌هایی که ظرفیت بالقوه آنها تحقیق نیافته است (حتی وقتی ابتدا خوب عمل کردند) به The Age of Heretics by Art Kliener (London: Nicholas Brealey Publishing, 1996) or Failure in Organization Development and Change: Cases and Essays for Learning, by Philip H. Mirvis and David N. Berg eds. (New York: John Wiley and Sons, 1997) مراجعه کنید.

اولین چیزی که زیست‌شناسی به ما می‌آموزد این است که بیشتر استراتژی‌های رهبری بیرونی محروم به شکست هستند. رهبرانی که به دنبال تغییرنده مثل باگبانانی هستند که بالای سر گیاهانشان می‌ایستند و به آنها می‌گویند: «رشد کنید، سعی کنید، می‌توانید». باگبان سعی نمی‌کند کاری کند که گیاه بخواهد رشد کند. اگر گیاهی امکان رشد نداشته باشد، کسی نمی‌تواند برایش کاری بکند.

دومین نکته این است که رهبران باید به فرایندهای محدودکننده‌ای که روند تغییر را کند یا متوقف می‌کنند، توجه ویژه‌ای داشته باشند. باگبان باید موانع رشد و آفات را بشناسد و به این محدودیت‌ها توجه نماید. در عمل، واداشتن افراد به کار سخت‌تر، تعهد بیشتر و اشتیاق افزون‌تر در بلندمدت اثری ندارد. دانش زیست‌شناسی به ما می‌آموزد که برای تغییر پایدار، باید فرایند رشد و چیزهایی را که برای تحقق تغییر لازم هستند، درک کنیم و از محدودیت‌هایی که مانع تحقق تغییرنده، آگاه شویم.

این محدودیت‌ها از چه نوع هستند؟ تلاش‌های تغییر اساسی با چه موانعی مواجه‌اند؟ یکی از آنها چیزی است که در دوره رونق مباحثت مدیریت کیفیت فراگیر شایع بود. من در اواسط دهه ۱۹۸۰ در کنفرانسی شرکت کردم که گروهی از مدیرانی که پیشروان به کارگیری مفاهیم مدیریت کیفیت فراگیر در کارخانه‌های آمریکایی بودند، در آن شرکت داشتند. یکی از ایشان گفت: «ما تمام موانع کوچک را از میان برداشته‌ایم». وقتی از او خواستم توضیح بیشتری بددهد، گفت: «ما کارهای آسان را انجام داده‌ایم. کارها در بیشتر واحدهای تولیدی، بسیار بد پیش می‌رفت و فقط کافی بود مقداری جدیت به خرج بدھیم تا تعدیل‌هایی که افراد زیادی از مدت‌ها قبل به دنبالش بودند، محقق بشود. اکنون با مشکلات جدی‌تری روبرو شده‌ایم و میزان بهبود همچنان کاهش می‌یابد. اکنون با این مسئله مواجه‌ایم که ریشه مشکل، خود ما، یعنی مدیران سازمان است. ما خیلی خوب دیگران را به تغییر ترغیب می‌کنیم اما نمی‌توانیم خودمان را تغییر بدھیم».

بیشتر اقدام‌های تغییر، در مقابل سیستم مدیریتی موجود قرار می‌گیرند. به این ترتیب، تنها در صورتی می‌توان از تعهد مدیران نسبت به تغییر اطمینان داشت که بر خود ایشان تأثیری نگذارد. صحبت از موضوع‌های خطرناک صحیح نیست. ما عادت کرده‌ایم به عارضه‌ها حمله کنیم و از علل عمیق‌تر و سیستمی مشکلات غافل می‌مانیم.

شیوه آموزش‌هایی که دیده‌ایم ما را از توانایی پرداختن به این مسائل محروم کرده است. تعهد مشترک و همگانی به تغییر هنگامی امکان‌پذیر است که توانایی جمعی در ما اشتیاق ایجاد کند. افراد فقط زمانی درباره موضوع‌های ممنوع حرف می‌زنند که مهارت‌های تأمل و بررسی توسعه یابد و قادر باشند آزادانه درباره مسائل مورد اختلاف، بدون داشتن موضعی دفاعی، ابراز نظر کنند. افراد زمانی می‌توانند از روابط عوامل و علل عمیق‌تر مشکلات حرف بزنند که مهارت‌های تفکر سیستمی توسعه یافته باشد. من به تجربه دریافت‌هام که اگر آموزش‌های اساسی ناکافی باشد، محدودیت‌هایی جدی در برابر تغییر پایدار ایجاد می‌گردد.

بیشتر حامیان اقدام تغییر، مدیر عامل یا کارمندان دفتری، به نتایج توجه دارند و از اهمیت توانایی‌های یادگیری غفلت می‌کنند. مثل این که بخواهیم گیاهی رشد کند و به موانع رشد و آفت‌های آن توجه نداشته باشیم. در نتیجه، تا وقتی توانایی‌های یادگیری بخشی از استراتژی تغییر نشده‌اند، تمامی تلاش‌ها محکوم به شکست می‌باشند و به ظرفیت نهایی خود دست پیدا نمی‌کنند.

اما هنوز مشکلی جدی وجود دارد. در دهه گذشته بسیاری از توانایی‌های یادگیری، به بخشی ضروری از انجام اثربخش‌تر کارها تبدیل شده‌اند که به اقدام‌های یادگیری موسوم می‌باشند. این اقدام‌ها موقفيت‌های بزرگی به بار آورده‌اند. اما شکست‌های زیادی هم رخ داده‌اند. هر جا موقفيتی به دست آمده است، حفظ آن نیز مبارزه‌ای دائمی می‌طلبد. روشن است که ایجاد توانایی‌های یادگیری لازم است، اما کافی نیست.

در این میان، از نکته‌ای بسیار ظریف غفلت شده است. بیشتر اقدام‌های یادگیری درک روشنی از پویایی روند رشد طبیعی به ما نمی‌دهند. در واقع، با این تلاش‌ها فقط به فرایند رشد می‌پردازند و به فرایندهای محدود‌کننده توجهی ندارند. فرایند رشد با توسعه توانایی‌های یادگیری در گروه‌های کاری و هدف‌های کسب و کار تقویت می‌شود. در بیست سال گذشته این مسئله در سازمان‌های یادگیرنده مورد توجه بوده است. انگیزش افراد برای تغییر، راهی برای موقفيت است اما در طبیعت چیزی بدون وجود عوامل محدود‌کننده، رشد نمی‌کند. ما به

توانایی‌های مورد نظر، پنج قرمان یادگیری است که در کتاب بنجمین فرمان آمده است:

شاپیستگی شخصی و چشم‌انداز مشترک (اشتیاق)، الگوهای ذهنی و یادگیری تیمی (تأمل و بررسی) و تفکر سیستمی.

این نکته را که چگونه قابلیت‌های نامناسب یادگیری، اقدامات تغییر را محدود می‌کند، مدیون نیتیین نهایی از هاروارد هستم.

پیتر سنگه

نقل قول اومبرتو ماتورانا را از «فضای زیست، فضای انسانی و فضای کامپیوتری: برای کسب و کار چه بکنیم»، همایشی در جامعه یادگیری سازمانی (SOL)، ۲۴-۲۳ زوئن ۱۹۹۸ که پیل بوون راه انداخته بود، آورده‌ام. مقاله‌ای از ماتورانا و بوون در SOL در دسترس است، به <http://www.fieldbook.com/sol.html> مراجعه کنید. همچنین به The Tree of Knowledge by Humberto Maturana and Francisco Varela (Boston: Shambala/ Random House, 1987, 1992), Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living, by Maturana and Varela (Boston: O-Rodial Publishing Co. 1980) و وب‌سایت زیر <http://www.informatik.umu.se/~rwhit/AT.html> که به کارهای آن دو اختصاص دارد و کارهای ماتورانا در <http://www.fieldbook.com/maturana.html> مراجعه کنید.

این فرایندهای محدودکننده توجهی نداریم؛ به همین دلیل بسیاری از اقدام‌های یادگیری مثل بیشتر اقدام‌های تغییر دوام نمی‌آورند. لازمه پایدار بودن فرایند تغییر بنیادی، تغییر بنیادی شیوه فکر کردن است. باید از ماهیت نیروهای فرایند رشدی که تلاش ما را اثربخش می‌کنند، آگاه باشیم. در عین حال، باید از نیروهای محدودکننده و چالش‌هایی که مانع پیشرفت ما هستند آگاهی داشته باشیم و استراتژی‌های کاری مناسبی را برای غلبه بر این چالش‌ها توسعه دهیم. باید به استقبال رقص تغییر، میان فرایندهای رشد و فرایندهای محدودکننده برویم. همان طور که اومبرتو ماتورانا، زیست‌شناس شیلیایی، می‌گوید: «تمام حرکت‌ها با مانع روبرو می‌شوند.» این روش طبیعت است.

به این ترتیب، می‌توانیم با نگاهی زیست‌شناسانه و غیرمکانیکی به وقوع تغییر پایدار فکر کنیم. این کار نیازمند اقدام فوری، صبر و بررسی فرایندهای محدودکننده است. باید به تغییراتی که در سطح محلی رخ می‌دهند و رشد این تغییرات، توجه داشته باشیم. باید افرادی را که در تغییر نقشی کلیدی داشته و رهبری تحول را بر عهده دارند، بشناسیم.

۳ رهبری تغییر بنیادی

به سوی اکولوژی رهبری
پیتر سنگه

اسطوره مدیر عامل قهرمان

تغییر بنیادی فقط زمانی رخ می‌دهد که از بالا اعمال شود.

راهی برای پیش رفتن وجود ندارد مگر این که مدیر عامل از آن حمایت کند.

بدون مداخله مدیریت ارشد هیچ اتفاقی نمی‌افتد.

تاکنون چند بار این حرف‌های تکراری را شنیده‌اید و آنها را درست پنداشته‌اید؟ شاید بارها، اما هنوز هم دلایلی برای مبارزه با این حرف‌های فربوده و نخنما وجود دارد. شواهد نشان می‌دهند که مدیریت ارشد توانایی هدایت تغییر را در سازمان‌های بزرگ ندارد. هر جا از اراده مدیر عامل برای وقوع تحول در سازمان استفاده می‌شود، حتی در نمونه‌های موفق، تغییر پایدار بسیار نادر است. آیا در عصر اختیار و مشارکت عجیب نیست که از ما بخواهند قدرت مدیران را بی چون و چرا بپذیریم؟ چطور می‌توان با توصل به قدرت ناشی از سلسله‌مراتب اداری، سازمان را به سوی مشارکت و اقتدارگرایی کمتر سوق داد؟

اسطوره قدرت مطلق مدیر عامل، نشانه‌ای از فضای فرهنگی اسطوره رهبر قهرمان است. با توجه به این اسطوره، رهبران افرادی خاصند که مناسب دستور دادن و نفوذ بر دیگران هستند. آنان به دلیل داشتن مهارت، بلندهمتی، چشم‌انداز، قابلیت‌های ذاتی و جسارت منحصر به فردشان، نقش رهبری را بر عهده گرفته‌اند. آنان از موانعی می‌گذرند که دیگران توان عبور از آنها را ندارند و بانی اتفاق‌های بزرگی می‌شوند. نتیجه روشن است؛ اگر شما هم بخواهید تغییری ایجاد کنید بهتر است یکی از این افراد خاص باشید.

در دنیای سازمان‌های امروزی، چنین دیدگاهی درباره رهبری باعث می‌شود به جستجوی بی‌پایان افراد قهرمان دست بزنیم و ادعا کنیم تنها این رهبران می‌توانند ما را از شر سازمان‌های متمرد و غیرقابلی خلاص کنند. آیا همین جستجو دلیل افول چنین سازمان‌هایی نیست؟ آیا خود جستجوی مداوم رهبر قهرمان، عامل اصلی افول سازمان‌ها نیست؛ جستجویی که ما را از ایجاد سازمان‌هایی که خودشان را با رهبری افراد گوناگون تطبیق می‌دهند، غافل می‌کند.

دل مشغولی و امید به ظهور مدیر عامل قهرمان نوعی اعتیاد فرهنگی است. هنگامی که با نیازهای عملی فرایند تغییر بنیادی رو به رو می‌شویم، به جای این که توانایی و قابلیت‌های رهبری را در سازمان ایجاد کرده و توسعه بدھیم، در جستجوی رهبر قهرمان هستیم. معمولاً مدیر عامل قهرمان، به تحقق فرصت‌های سازمان حیاتی دوباره می‌دهد. رهبران هزینه‌ها (معمولًاً پرسنل) را کاهش می‌دهند و بهره‌وری و سود را بالا می‌برند؛ اما بهبودها دوام نمی‌آورند. بسیاری از استراتژی‌های بزرگ رهبران هرگز اجرا نمی‌شوند. افراد به همان روش‌هایی که عادت داشته‌اند، بازمی‌گردند. افراد خط مقدم نیز، چون به روند قدیمی کارها عادت دارند، عقاید جدید را مطرح نمی‌کنند. در نتیجه کمکی به تولید محصولات جدید یا راههای جدید تأمین نیازهای مشتری نمی‌شود. دیر یا زود، اسطوره رهبر قهرمان تغییراتی را

ایجاد می‌کند که از بالا اعمال می‌شوند و توانایی مدیریت را در سازمان کاهش می‌دهند. به این ترتیب، بحرانی جدید پدید می‌آید و رهبرانی قهرمان‌تر پا به عرصه می‌گذارند. اسطوره رهبر قهرمان، راهی مطمئن برای حفظ سازمان‌هایی است که از وقوع تغییر نفرت دارند. هیچ استراتژی مناسب‌تری برای رسیدن به این هدف وجود ندارد. هزینه‌ای که در بلندمدت می‌پردازیم قابل محاسبه نیست. سازمان‌ها از بحرانی به بحرانی دیگر در می‌غلتند و پیوسته به اعضا‌یشان فشار روانی وارد می‌شود؛ عملکرد مالی در بلندمدت پایین می‌آید. با این حال، همواره تأکید می‌شود که افراد معمولی توانایی تغییر چیزها را ندارند.

این حلقه شوم، در دنیای کسب و کار به جمع سرمایه‌گذاران نیز اشاعه می‌یابد. فشار سرمایه‌گذار برای بهبود عملکرد و شاخص‌های مالی در کوتاه‌مدت، مدیریت ارشد را خشمگین‌تر می‌کند. در نتیجه، رهبران قهرمان جدیدی پا به عرصه می‌گذارند تا نتایج عملکرد را در کوتاه‌مدت بالا ببرند، اما استراتژی آنان معمولاً مانع سرمایه‌گذاری بلندمدت در توسعه توانایی‌های جمعی برای نوآوری می‌شود و از نظر مالی نتایج متوسط به بار می‌آورد. این امر نیز به فشار بیشتر سرمایه‌گذاران و رهبران قهرمان دامن می‌زند. به عبارت دیگر، سرمایه‌گذاران نظامی را حفظ می‌کنند که در بلندمدت به کاهش میزان سود گرایش دارد.

نگاه متفاوت رهبری اجرایی

اکنون به دیدگاه‌های متفاوتی توجه کنید:

تنها تغییرات کوچک می‌توانند از سطوح بالای سازمان اعمال شوند.
برنامه‌ها و بیانیه‌های مدیر عامل باعث می‌شود که افراد نسبت به تلاش برای تغییر مردد و بدگمان شوند.

مداخله مدیریت نمی‌تواند جانشین تعهد و توانایی‌های یادگیری در سطوح مختلف سازمان بشود. در واقع، اگر از اقتدار مدیریت غیر عاقلانه استفاده شود، تعهد و توانایی، کمتر از میزان مورد انتظار می‌شود.

این دیدگاه‌ها فقط در سطوح پایین اداری شنیده نمی‌شوند. مدیران ارشد سازمان‌هایی که به موفقیت پایدار دست یافته‌اند نیز، همین حرف‌ها را می‌زنند.

فیل کارول^۱ در شرکت نفتی شل می‌گوید: «وقتی اولین بار مدیرعامل شدم، همه فکر می‌کردند من باید بگویم چه کار بکنند. اما من پاسخ سوال‌ها را نمی‌دانستم. اگر پاسخ را می‌دانستم وضعیت خراب می‌شد.»

ریک تیرلینگ^۲، رئیس هیئت‌مدیره هارلی - دیویدسون گوشزد می‌کند، «هر کسی که فکر می‌کند مدیر عامل می‌تواند تغییر ایجاد کند، اشتباه می‌کند.»

چارلز سزوولاک^۳، مدیر عامل سابق سیستم‌های اتوماتیک شرکت اتومبیل‌سازی فورد، می‌گوید، «اجرای تغییرات اساسی در سازمانی که ۸۲۰۰ نفر پرسنل دارد نمی‌تواند با نظر عده کمی در بالا اعمال شود.»

شیوه عقاید نادرست در مورد قدرت رهبران اجرایی دلایل متعددی دارد: اول این که افراد، به ویژه در سازمان‌های بزرگ، معمولاً به دهان مدیریت چشم دوخته‌اند.

دلیل دوم این است که مدیران تفاوت میان تعهد و اطاعت زانمی‌دانند. این روزها واژه تعهد بسیار متداول شده است، چون معتقدند با تعهد بالاتر، محیط کار بهره‌ورتر می‌شود. در ضمن، مدیران از این که به زیردستانشان بگویند با مدیریت همکاری کنید، احساس ناراحتی می‌کنند. اما در عمل بیشتر تلاش‌های تغییری که مدیریت ارشد دنبال می‌کند به تعهد نیازی ندارند، آنان فقط به اطاعت کارکنان نیاز دارند. وقتی در سلسله‌مراتب اداری پایین می‌آییم تمایز بین دستور و چشم‌انداز کم‌رنگ می‌شود، مدیران ارشد برای گسترش میزان اطاعت کارکنان از قدرت خود بهره می‌برند.

برای رابطه تعهد و اطاعت به پنجمین فرمان مراجعه کنید.

تغییرات عمیق در شیوه تفکر، عقاید یا جهان‌بینی با اهرم اطاعت به دست نمی‌آید. بیل اوبرايان^۴، مدیر عامل بازنیسته شرکت بیمه هانوور، بر اساس بیست سال تجربه در ایجاد محیط کاری ارزش‌محور می‌گوید: «افرادی که به مدیریت برای اعمال تغییر فرهنگی فشار می‌آورند، توجه ندارند که ارزش فقط وقتی ارزش است که داوطلبانه و با اختیار انتخاب شود.» مدیران هوشمند می‌دانند که بیشتر اقدام‌های مدیریت ارشد، علاوه بر اثربخش نبودن، کارها را بدتر هم می‌کنند. تغییرات کوتاه‌مدت مالی، فضای ترس و رقابت داخلی را تشدید می‌کند.

¹ Phil Caroll

² Rick Tirling

³ Charles Sezolak

⁴ Bill O'Brian

در این میان اقدام‌های مدیران نیز برای بهبود و ارتقای اثربخشی عملکرد سازمان اثربخش نیست. به عنوان مثال، کریس آرجیریس^۱ نشان داده است که تلاش‌های مدیریت، ارتباطات داخلی را بهتر می‌کند و به افرادی که مسئولیت مستقیم بهبود کارها را بر عهده ندارند فرصت می‌دهد که کارهای غلط را به مدیریت گوشزد کنند. فرایند بازخورد، این دیدگاه را تقویت می‌کند که مدیریت منبع مشکلات است و فقط خود مدیریت قدرت بطرف کردن آنها را دارد.

به «ارتباطاتی که یادگیری را محدود می‌کند»، نوشتۀ کریس آرجیریس در هاروارد بیزینس، زوییه/آگوست ۱۹۹۴ مراجعت کنید.

اگر واقعاً قدرت مدیریت ارشد تا این حد محدود است، پس چرا اعضای سازمان‌ها همچنان بر این عقیده‌اند که فقط مدیریت ارشد می‌تواند تغییر را ایجاد کند؟ همان طور که آرجیریس می‌گوید این عقیده سبب می‌شود که مدیریت ارشد را مسئول انجام یا عدم انجام تغییر بدانیم. هر چند این عقیده از ما سلب اختیار می‌کند اما اگر

هدفمان حفظ وضعیت فعلی باشد راهی بسیار مناسب است. مدیریت ارشد می‌تواند تغییراتی مثل سازمان‌دهی مجدد یا تدوین استراتژی‌های جدید شرکت را به انجام برساند. این تغییرات که از بالا اعمال می‌شوند برای اکثر ما آشنایند. اما از ترس و عدم اعتماد در سطوح مختلف سازمان نمی‌کاهمند، خلاقیت و تخیل را بیشتر نمی‌کنند و کیفیت تفکر را در سازمان بالا نمی‌برند. وقتی افراد از تغییر بنیادی و تغییر از بالا سر باز می‌زنند، داشتن دیدگاهی اغراق‌آمیز درباره قدرت مدیریت ارشد، امری بدیهی است. برخی مدیران ارشد نیز همین دیدگاه اغراق‌آمیز را دارند. ظاهراً راهی برای فرار از اعتیاد فرهنگی به اسطوره رهبر قهرمان وجود ندارد. به خصوص در آمریکا که این اسطوره بخشی از ژن فرهنگی شده است. یکی از اهداف این کتاب، یافتن راهی برای عبور از اسطوره رهبر قهرمان است.

تغییر، تحول و تغییر بنیادی

معنای اصلی واژه فرانسوی changer، عوض شدن یا تغییر جهت دادن است، مثل درختی که به دنبال نور خورشید تغییر جهت می‌دهد. این ایده که تنها چیز ثابت، تغییر است، دست کم از زمان هرالکلیت در ۵۰۰ سال قبل از میلاد مطرح بوده است.

امروزه در سازمان‌ها و کسب و کار، واژه تغییر به موارد متعددی اشاره می‌کند که گاهی به معنای تغییر بیرونی در فن‌آوری، مشتری‌ها، رقبا، ساختار بازار یا محیط اجتماعی و سیاسی

^۱ Chris Argyris

است. می‌دانیم که جهان پیوسته تغییر می‌کند و ما باید با آن سازگار بشویم. تغییر، همچنین به تغییرات درونی اشاره می‌کند: چگونه سازمان با تغییرات محیط سازگار شود. باید توجه داشت که آیا تغییرات درونی در انجام کارها، دیدگاه یا استراتژی، با تغییرات بیرونی سازگار است یا خیر؟

توجه به مناسب بودن تغییرات درونی، مدیران را به مداخله مجبور می‌کند. از این‌رو، امروزه تغییر به معنای برنامه‌هایی از بالا به پایین مثل سازمان‌دهی مجدد، مهندسی مجدد و بسیاری برنامه‌های مجدد دیگر است. این برنامه‌های تغییر عموماً از بالا اعمال می‌شوند و حتی اگر با نیت و منطق مدیریت نیز مخالفت وجود نداشته باشد، بسیاری از افراد احساس می‌کنند در معرض تهدید یا دخالت قرار دارند. ریچارد بکهارد به عنوان یکی از پیشروان عرصه تغییر سازمانی می‌گوید، «مردم در برابر تغییر مقاومت نمی‌کنند بلکه در مقابل اعمال تغییر مقاومت می‌کنند.»

این روزها برخی مدیران از کلمه تحول استفاده می‌کنند تا تغییر سازمانی فراگیری، مثل آنچه در جنرال الکتریک یا شرکت نفتی شل روی داده است، را توصیف کنند. ما در این کتاب از این واژه استفاده نکرده‌ایم. تحول معانی متفاوتی دارد. همان طور که ادواردز دینگ می‌گوید، «بدون تحول کارکنان، در عمل هیچ تغییری اتفاق نمی‌افتد.» شاید هنوز به دلیل سنت برنامه‌های تغییر از بالا به پایین فکر می‌کنیم که تحول شرکت به معنای تغییرات بزرگی است که مدیریت ارشد آنها را اعمال می‌کند. ریشه لاتین این واژه به معنای تغییر شکل دادن است. ما همچنین نگران معنای ضمنی این واژه یعنی تحول سازمان از یک وضعیت به وضعیتی دیگر، هستیم. ژوزف هانری در سال ۱۸۳۰ برای نامیدن وسیله‌ای که ولتاژ را تبدیل می‌کرد، از واژه ترانسفورماتور استفاده کرده است.

ما در این کتاب، از واژه تغییر بنیادی برای توصیف تغییر سازمانی که تغییر درونی ارزش‌ها، آرزوها و رفتارهای افراد را به تغییر بیرونی فرایندها، استراتژی‌ها، کارها و سیستم‌ها پیوند می‌زنند استفاده می‌کنیم. واژه بنیادی از واژه لاتین fondues مشتق شده است. این واژه به معنای حرکت به سمت بنیان و ریشه است. در تغییر بنیادی، یادگیری وجود دارد. سازمان فقط کاری جدید انجام نمی‌دهد بلکه توانایی انجام کارها به شیوه‌ای جدید را یاد می‌گیرد. در واقع، توانایی تغییر مداوم را ایجاد می‌کند. تأکید بر تغییر درونی و بیرونی از این نکته برمی‌خیزد که سازمان‌های صنعتی بزرگ با زمان کشتنی می‌گیرند. تغییر استراتژی‌ها، ساختارها و سیستم‌ها کافی نیست. باید تفکری که این استراتژی‌ها و ساختارها را ایجاد می‌کند، تغییر داد.

رهبری چیست و چه کسی رهبر است؟

واژه رهبر در کسب و کار امروز معادل مدیریت ارشد به کار می‌رود. وقتی درباره رهبران مترقبی حرف می‌زنیم منظورمان مدیران ارشد مترقبی است. وقتی می‌پرسیم که رهبران به چه چیزی می‌اندیشند؟ درباره دیدگاه‌های مدیران ارشد سؤال می‌کنیم.

این مسئله دو مشکل ایجاد می‌کند: افرادی که در پست‌های مدیریت ارشد نیستند، رهبر نیستند و کسانی که می‌خواهند رهبر بشوند ابتدا باید به پست مدیریت ارشد سازمان برسند. دو مین-مشکل این است که تعریف مشخصی از رهبر داده نمی‌شود. اگر رهبری موقعیتی در سلسله‌مراتب اداری باشد دیگر تعریف مستقلی نخواهد داشت. هر فردی یا مدیر است یا نیست و چیز بیشتری نمی‌توان درباره رهبری گفت.

در این کتاب، نگاه متفاوتی به رهبری داریم. ما رهبری را توانایی اجتماعی انسان برای شکل‌دهی آینده‌اش، به خصوص حفظ فرائیندهای اساسی تغییرات لازم می‌دانیم. چنین تعریفی از رهبری غیر معمول است اما تعریف جدیدی نیست. این تعریف به تجربه عملی افراد از رهبری نیز نزدیک است.

ما معتقدیم رهبری از توانایی حفظ کشش خلاق برمی‌خizد؛ کششی که هنگام ایجاد چشم‌انداز و صحبت درباره آن ساخته می‌شود. این حرف نیز جدید نیست. پیتر دراکر نیز همین حرف را می‌زند، «رهبری یک چشم‌انداز است» یا در کتاب امثال سلیمان آمده است «وقتی چشم‌اندازی نباشد مردم نابود می‌شوند.»

اغلب رهبران بزرگ به طور حسی و شهودی به اصل کشش خلاق اهمیت می‌دهند. مارتین لوتر، این ایده را خیلی خوب در نوشته‌اش، نامه‌ای از زندان بیرمنگهام، بیان می‌کند، «فقط مثل سقراط حس کنید. کافی است در ذهنتان کششی ایجاد کنید، پس از آن می‌توانید از برداگی اسطوره‌ها و حقایق دروغین خلاص شوید... باید

در جامعه نوعی کشش ایجاد کنیم که ما را از اعماق تاریک پیش‌داوری‌ها و نژادپرستی‌ها خلاص کند». اندیشه‌های مارتین لوتر را روایی می‌دانند اما رهبری او بر اصل مبالغه وضعیت و شرایط موجود متمرکز است تا مردم بتوانند واقعیت نژادپرستی را بهتر بینند.

با این تعریف، هر سازمان رهبران متعددی دارد: افراد بسیاری در سطوح مختلف در ایجاد و حفظ کشش خلاق سازمانی نقشی حیاتی بازی می‌کنند. در نتیجه، ما جمع رهبران داریم و نه

این نامه در ۱۶ آوریل ۱۹۶۳
نوشته شده و در

http://www.ai.mit.edu/~isbell/and_HFh/black/events/jail_from_people/008.letter
 منتشر شده است.

رهبران قهرمان. ایده جمع رهبری در ده سال گذشته سر بر آورده است و همان طور که بارها دیده‌ایم، افراد مختلفی در موقعیت‌های متفاوت در شکل‌دهی آینده شرکت سهیم هستند. در عمل باید به تعامل میان سه نوع رهبر توجه کنیم:

- **رهبران عملیاتی:** کمتر اقدام تغییر موفقی می‌بینیم که بدون مشارکت رهبران عملیاتی متعهد و خلاق به انجام رسیده باشد. منظور ما از رهبران عملیاتی افرادی است که مسئول کسب نتیجه‌اند و اختیارات کافی برای انجام تغییرات را دارند تا کارها در سطح محلی، سازمان یابد. این سطح محلی از چند نفر تا چند هزار نفر را در بر می‌گیرد. رهبران عملیاتی می‌توانند مدیران، رئاسای تیم‌های توسعه محصول یا مدیران فروش شرکت‌ها باشند. آنها همچنین ممکن است از خیل آموزش‌دهندگان، مدیران یا مدیران تغییر باشند. وجود رهبران عملیاتی، حیاتی است، چون فقط آنها و همکارانشان می‌توانند بررسی‌های سازمانی بامتنا انجام بدهند و تأثیر عملی ایده‌ها و رویکردهای جدید را بررسی کنند.

برخی گفته‌های رهبران عملیاتی در این کتاب آمده است که می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: باب ووماک از شرکت فورد (صفحه ۲۱۸)، داو مارسینگ از اینتل (صفحه ۲۷۳)، مدیران کارگاه از شرکت نفت بریتانیا (بریتیش پترولیوم) (صفحه ۵۱۶)، مدیریت عرصه‌های عمل (صفحه ۱۲۹)، اهود ماتایا از اسکوم (صفحه ۲۷۹) و نکاتی برای نصیحت‌کننده‌ها (صفحه ۱۷۴).

- **رابطان داخلی، رهبران شبکه یا سازندگان اجتماع:** نمونه‌ای از اشاعه آموزش‌های جدید وجود ندارد که در آن رابطان داخلی مشارکتی مشتاقانه نداشته باشند. مطالعات متعددی که درباره گسترش نوآوری انجام شده است، اهمیت شبکه‌های غیررسمی را در توسعه ایده‌های جدید اثبات کرده‌اند. ایده‌ها و کارهای جدید به کمک این شبکه‌های غیررسمی در سازمان گسترش می‌یابند. رهبران شبکه می‌توانند از بین کارمندان دفتری مانند مشاوران داخلی یا افرادی در واحد توسعه اجرایی یا آموزش باشند. همچنین ممکن است این افراد از نیروهای خط مقدم، مانند فروشنده‌گان، سازندگان، حامیان یا مهندسانی باشند که در انجام کارها مشارکت دارند.

به عنوان نمونه به
Communities of Practice:
Learning, Meeting, and
Identity, by Etienne Wenger
(New York: Cambridge
University Press, 1998)
مراجعه کنید.

رهبران شبکه همتای طبیعی رهبران عملیاتی هستند. قدرت رهبران عملیاتی در اشتیاقی است که به بهتر شدن نتایج واحدشان دارند. آنان با این محدودیت مواجه‌اند که نمی‌توانند با افرادی که خارج از واحدشان هستند ارتباط ساختاری برقرار کنند. رهبران

شبکه این محدودیت رهبران عملیاتی را جبران می‌کنند. قدرت و امتیاز آنان در این است که در طول سازمان حرکت می‌نمایند و شبکه‌های وسیعی را پشتیبانی می‌کنند و به افراد و رهبران عملیاتی کمک می‌نمایند. رهبران شبکه این کار را با کمک و مشارکت مستقیم یا مرتبط نمودن افرادی که انگیزه‌های مشابهی دارند و می‌توانند به همکارانشان مطالب جدیدی بیاموزند، انجام می‌دهند. آنان بذر ایده‌های جدید و کارهای جدید را می‌پاشند. آنان از ایده‌ها و حمایت‌های سازمان برخوردارند و از این رو می‌توانند به رهبران اجرایی کمک کنند تا از حمایت‌های لازم برای تغییر در شرکت آگاه‌تر شوند.

این سه نوع رهبر پیشتر در «سازمان‌های یادگیرنده پیشرو: جسور، قوی و نامشهود» در کتابی با عنوان سازمان فردا، بنیاد پیتر دراکر، ترجمه فضل الله امینی (تهران: نشر فرا، ۱۳۷۸) بحث شده است. این کتاب در دو جلد به چاپ رسیده است.

نقش رهبران شبکه روشن است. اما چون نقش آنان به شبکه‌های غیر رسمی وابسته است و در سلسله‌مراتب اداری جایی ندارند، توضیح دادن نقش آنان دشوار است. نداشتن اقتدار سلسله‌مراتبی، عملکرد رهبران شبکه را اثربخش‌تر می‌کند. وقتی رئیسی درخواست جلسه می‌کند، همه مجبورند در آن شرکت کنند. وقتی از پروژه یا سایتی بازدید می‌کند، همه واکنش نشان می‌دهند. وقتی می‌پرسد چه کسی مسئولیت این کار را قبول می‌کند، همه اظهار علاقه می‌کنند. به عکس، وقتی کسی که در سلسله‌مراتب اداری قرار ندارد درخواست جلسه می‌کند، فقط علاقه‌مندان به موضوع در جلسه شرکت می‌کنند؛ وقتی می‌پرسد چه کسی می‌خواهد بیشتر یاد بگیرد، فقط علاقه‌مندان به یادگیری، کوشش می‌کنند.

چندین نفر در این کتاب، هنر ایجاد شبکه داخلی را توضیح داده‌اند: ویک لئو از فورد در صفحه ۲۲۲، لیندا پیرس از شل در صفحه ۲۳۲، دیوید میدور از دیترویت ادیسون (دریاره تجربه‌اش در کراسیلر) در صفحه ۳۶۲ از جمله مواردی هستند که در این کتاب آمده‌اند.

- رهبران اجرایی. توضیحاتی که دادیم به این معنا نیست که مدیریت اجرایی اثربخش اهمیتی ندارد. تغییراتی که سازمان‌ها با آن مواجه‌اند بلندمدت و عمیقند، از این رو نقش رهبران اجرایی از گذشته مهم‌تر شده است. این روزها رهبری اجرایی اثربخش، به دلیل ترکیب نیازهای تغییر بنیادی و فشارهای فراوان محیط بیرونی مانند فشار سرمایه‌گذاران، بیش از گذشته مسئله برانگیز شده است.

نقش رهبران اجرایی با کنار گذاشتن ایشان از فعالیت‌های مستقیم ارزش‌افزای سازمان، پیچیده‌تر شده است. مسئولیت نهایی عملکرد سازمان به عهده رهبران اجرایی است اما آنان بر فرایند کار، نفوذ مستقیم ندارند. رهبران اجرایی باید از میان مدیران عامل یا معاونان باشند. وجود آنان برای تغییر بنیادی به منظور ایجاد محیطی سازمانی با نوآوری و تولید دانش مستمر لازم و ضروری است.

رهبران اجرایی به چندین روش کارشان را انجام می‌دهند: در زیربنایی یادگیری، سرمایه‌گذاری می‌کنند و با حمایت و ایجاد نمونه، هنجارها و رفتارهای تازه‌ای در تیم ایجاد می‌کنند. آنان مشاور، مربی و کارپرداز شده‌اند. رهبران اجرایی بیشتر بر طراحی مرکز دارند تا تصمیم‌گیری‌های کلیدی. آنان تصمیم‌گیری را به سطوح پایین‌تر واگذار می‌کنند، مگر این که فقط خودشان صلاحیت تصمیم‌گیری را داشته باشند.

رهبران اجرایی اثربخش، بر این نکته واقنده که مهارت‌ها و رفتارهای سنتی، بزرگ‌ترین مانع پیش روی آنهاست. باید بپذیرند که پاسخ تمام سؤال‌ها را نمی‌دانند تا فرهنگ یادگیری توسعه بیشتری پیدا کند. رهبران اجرایی باید پرسش‌هایی را مطرح کنند که جواب روشی برای آنها ندارند. باید توجه داشته باشند که به تنها یک نمی‌توانند به تمام سؤال‌ها پاسخ بدhenند و اگر قهرمانی منزوی شوند، به تدریج حمایت دیگران را از دست می‌دهند.

برخی رهبران اجرایی که کارشان در این کتاب شرح داده شده است عبارتند از: فیل کارول مدیر عامل شرکت فلور (مدیر عامل سابق شل) در صفحه ۲۶۱؛ یان مکری، مدیر عامل سابق اسکوم در صفحه ۱۸۶؛ مارک مودی استوارت، عضو کمیته مدیران رویال شل در صفحه ۴۰۰ و ژنرال گوردون سولیوان، رئیس سابق ستاد ارتش آمریکا در صفحه ۵۴۱.

بی‌تردید این طبقه‌بندی سه‌گانه از انواع رهبری، تصویری ساده از واقعیت ارایه می‌کند. اما به هر حال، کمک می‌کند از رهبران منزوی دوری کنیم و به این دیدگاه نزدیک شویم که همه می‌توانند راههای مختلف را بیازمایند و برای حفظ تغییر بنیادی به همه نیاز داریم. در واقع، رهبران کسانی هستند که هنگام تغییر بنیادی، پیش‌اپیش دیگران حرکت می‌کنند. آنان در شکل‌ها، اندازه‌ها و مقام‌های مختلفی هستند و با استفاده از اعتماد، توانایی و تعهد بر دیگران نفوذ می‌کنند.

این طبقه‌بندی سه‌گانه از رهبران، برگرفته از تحلیل ادگار شاین از نقش مکمل مدیران، مهندسان و اپراتورها در سازمان می‌باشد. به مقاله وی با عنوان «سه فرهنگ مدیریت» در Sloan Management Review, Fall 1996, مراجعه کنید.

رهبران چه کار می‌کنند

این ایده‌ها از آزمایش‌های تغییر بلندمدتی که در سال ۱۹۹۱ در مرکز یادگیری سازمانی MIT انجام شده‌اند، می‌آیند. چندین شرکت با یکدیگر همکاری می‌کردند تا هنر یادگیری سازمانی را پیش ببرند. در ۱۹۹۷ نام این مرکز به جامعه یادگیری سازمانی تغییر کرد. فعالیت‌های این مرکز با تیم‌های میان‌وظیفه‌ای و در حوزه‌های متفاوت مثل طرح‌ریزی محصول، فروش و تولید انجام می‌شد. این کارها سطوح مختلف از کارهای محلی تا مهندسی و تیم‌های فروش، واحدهای کاری و تیم‌های مدیریت ارشد را درگیر می‌کردند. اکثر این کارها در سازمان‌های تجاری انجام می‌شدند اما برخی نیز در بهداشت، آموزش و سازمان‌های دولتی بودند. برخی آزمایش‌ها موفق بودند و برخی نیز نتایج خوبی تداشتند. به این ترتیب درس‌هایی در مورد رهبری آموختیم.

راه دیگری هم برای بررسی وظایف رهبری وجود دارد که ما در این کتاب از آن استفاده کرده‌ایم. ما بیشتر بر فعالیت‌های رهبری برای حفظ فرایندهای تغییر عمیق پایدار، تکیه می‌کنیم و به ویژگی‌های رهبری توجه کمتری داریم. مطالب زیادی درباره ویژگی‌های رهبران بزرگ نوشته شده است. اضافه کردن چیز جدیدی به این مطالب دشوار است. کتاب‌هایی که درباره رهبران بزرگ و توسعه رهبری نوشته می‌شوند معمولاً اسطوره مدیرعامل قهرمان را تقویت می‌کنند. ما این کار را نکرده‌ایم و بیشتر به آنچه رهبران برای حفظ تغییرات بنیادی انجام می‌دهند توجه کرده‌ایم. در نهایت، معتقدیم بهتر است به افراد معمولی کمک کنیم تا با چالش‌های واقعی روبرو شوند. توجه به شیوه کار رهبران بزرگ این خطر را دارد که وسوسه شویم به راه حل‌های استثنایی آنان متولّ شویم. از همین رو، برای بیان فعالیت‌های رهبران، از دیدگاه زیست‌شناسی در مورد فرایندهای رشد و فرایندهای محدود‌کننده استفاده کرده‌ایم.

در این بررسی‌ها، از نیروهایی که در ایجاد و محدود کردن تغییر بنیادی در سازمان نقش دارند، یک الگوی سیستمی پویا ساخته‌ایم. برای ساخت این الگو از نظرات کارکنان، ناظران و پژوهش‌گرانی استفاده کرده‌ایم که در بیست سال گذشته، چنین تغییراتی را تجربه کرده‌اند. به این ترتیب، می‌توانیم شیوه برخورد رهبران با نیروهای تقویت‌کننده و محدود‌کننده تغییر را بررسی کنیم و درباره آگاهی که

رهبران ایجاد می‌کنند، استراتژی که دنبال می‌کنند و درس‌هایی که می‌آموزند، تحقیق کنیم.

همچنین متوجه می‌شویم که رهبران سطوح مختلف به یکدیگر نیاز دارند. هر یک از این سه نوع رهبر تنها هنگامی می‌تواند اثربخش باشد که رهبران دیگر نیز اثربخش عمل کنند. هر کدام از انواع رهبری برای شروع یک تغییر کافی است، اما در بلندمدت به انواع رهبری نیاز داریم و بی‌کفایتی یکی از آنها، اثربخشی دو نوع دیگر را محدود می‌کند.

برای این که به توانایی‌های رهبری افراد بی بی‌ریم، لازم است بدانیم رهبری چگونه با عاملان تغییر برخورد می‌کند. سازمان‌ها توجه زیادی به توسعه رهبری می‌کنند؛ با این حال همچنان به آموزش رسمی و دیگر رویکردهای سنتی آموزش تکیه می‌کنند. منظور ما از آموزش، یادگیری ضمن خدمت است. ما معتقدیم بهترین یادگیری در زندگی روزمره، در مسیر تعقیب آرزوهایمان، چالش‌های پیش رو در مسیر و پاسخ‌هایی که به این چالش‌ها می‌دهیم، به دست می‌آید. بنابراین، توسعه قابلیت‌های رهبری را در بستر زندگی روزمره امکان‌پذیر می‌دانیم، یعنی زمانی که با چالش‌ها رویه‌رو می‌شویم و برای برخورد با آنها توانایی‌های جدیدی توسعه می‌دهیم.

دیدگاهی را که با چنین نگرشی به رهبری به دست می‌آید، دیدگاه اکولوژیک می‌نامیم. زیرا شیوه تعامل فعالیت‌های رهبران و سایر کارکنان را مشخص می‌کند. این دیدگاه به ما کمک می‌کند تا رهبری را پدیده‌ای سیستمی بدانیم که از سایر عناصر سیستم جدا نیست. از این منظر رهبری و تغییر دو روی یک سکه‌اند.

همان طور که معلمی بزرگ گفته است، «تفاوت زیادی میان مطالعه و بررسی ویژگی‌های یک سلول و مطالعه چگونگی کار کردن سلول وجود دارد.» اولی ما را وامی دارد و قایع خسته‌کننده و نامحدودی را در مورد سلول به خاطر بسیاریم. اما دومی به ما کمک می‌کند کشف کنیم که سلول زنده است و پیوسته با محیط پیرامونش تعامل دارد و شرایطی را برای DNA مهیا می‌کند تا انسجام دیواره سلول حفظ شود. ما نیز به همین شیوه می‌فهمیم رهبری سالم چگونه در سازمان عمل می‌کند و چگونه به مردم کمک می‌کند آینده خود را شکل بدهند.

مسایل زیادی درباره شیوه‌های عملکرد رهبری اثربخش وجود دارد که باید درباره آنها تحقیق نمود. با این حال نقطه شروع کار روشن است. می‌خواهیم بدانیم افراد چگونه با تأثیر بر فرایندهای رشد، باعث تحقق تغییر در سازمان می‌شوند و چگونه به فرایندهای محدودکننده گرایش پیدا می‌کنند و باعث توقف رشد می‌شوند. در ادامه این کتاب به توضیح این مطالب، به خصوص موارد زیر می‌پردازیم:

ما مدیون آریه دوگاس، تام جانسون، فریتیوف، کاپرا و بسیاری دیگر هستیم که به ما کمک کرده‌اند سازمان‌ها را مانند سیستم زنده نگاه کنیم و پیامدهای این نگاه را متوجه شویم. به مرور کتاب دوگاس، راز بقای شرکت‌ها، در صفحه ۵۶۶ و نوشته تام جانسون در صفحه ۳۵۵ همین کتاب مراجعه کنید.

- چه فرایندهای رشدی، تغییر بنیادی را ممکن می‌کنند؟ رهبران چگونه با استفاده از فهم و مشارکت خود، نیازهای این فرایندها را تأمین می‌کنند؟
 - چه نیروهای محدودکننده‌ای میزان رشد را کاهش می‌دهند؟ چه محدودیتها و موانع خاصی وجود دارد؟ این محدودیتها چگونه خود را نشان می‌دهند؟ کدام استراتژی‌ها، رهبران اثربخش را وامی‌دارد که محدودیتها را کاهش بدهند؟
- این دیدگاه با دیدگاه رهبران قهرمانی که از بالا تغییر را اعمال می‌کنند، تفاوتی ریشه‌ای دارد. وقتی اتومبیلی می‌رانید و می‌خواهید جایی بروید، اتومبیل شما را به جایی که می‌خواهید، می‌برد. اما شما گیاه را وادار نمی‌کنید رشد کند. شما فرزنداتان را اداره نمی‌کنید. نمی‌توانیم ادعا کنیم رهبران، سازمان را اداره می‌کنند. سازمان، اجتماعی انسانی است. مانند یک گیاه یا کودک، سیستمی زنده است. هیچ کس آن را کنترل نمی‌کند اما چیزهای زیادی آن را هدایت می‌کند.

۴ چالش‌های تغییر بنیادی

آرت کلاینر، شارلوت رابرتس، ریک راس، جورج روت، پیتر سنگه، برایان اسمیت

این برنامه یادگیری کار می‌کند

آریه دوگاس، مسئول هماهنگی برنامه‌ریزی گروهی در شرکت رویال داچ‌شل، در سال ۱۹۸۸ مقاله‌ای با عنوان «برنامه‌ریزی به عنوان یادگیری» منتشر کرد. با این که کسی بیرون از شرکت شل او را نمی‌شناخت، به مقاله‌اش، به خصوص مطلب زیر، توجه زیادی شد:

ما متوجه شدیم که تنها مزیت رقابتی شرکت در آینده، توانایی یادگیری سریع‌تر مطیعان نسبت به سایر رقباست.

هشت سال بعد جک ولش از جنرال الکتریک نیز به همین نتیجه رسید و در گزارش سالانه جنرال الکتریک نوشت:

عقیده‌ای بنیادی، رفتار ما را هدایت می‌کند: خواست و توانایی سازمان برای یادگیری مستمر از منابع مختلف، و عملی کردن آن، اصلی‌ترین مزیت رقابتی شرکت است.

این نقل قول از مقاله دوگاس «برنامه‌ریزی به عنوان یادگیری» در هاروارد بیزینس، مارس/آوریل ۱۹۸۸ گرفته شده است. برای نقل قول ولش به «نامه به سهامداران» در گزارش سالانه جنرال الکتریک در سال ۱۹۹۶ مراجعه کنید.

به مرور کتاب آرایه دوگاس، راز بقای شرکت‌ها، در صفحه ۵۷۹ مراجعه کنید. برای اطلاع بیشتر از اقدام تغییر فرهنگ جنرال الکتریک به صفحه ۱۰۹ مراجعه کنید.

شرکت‌های بزرگ دیگری نیز از مفهوم سازمان یادگیرنده در گزارش‌های سالانه خود استفاده کرده‌اند. این گفته‌ها نشان می‌دهند که یادگیری، تنها منبع تجدیدپذیر در سازمان‌هاست. رقبا به منابع دیگر – سرمایه، نیروی کار، مواد خام و حتی فن‌آوری و دانش (با جذب و استخدام کارکنان شما) – دسترسی دارند. اما کسی نمی‌تواند توانایی یادگیری سازمان شما را بخرد، تکرار کند یا مهندسی معکوس نماید.

اینک دستاورد سال‌های طولانی سازمان‌هایی که به دنبال توسعه ظرفیت یادگیری خود بوده‌اند، در اختیار ماست. تلاش برای حفظ دستاوردهای طرح‌های کوچک‌سازی، مهندسی مجدد و کاهش هزینه، اغلب ناموفق بوده‌اند. در حالی که دستاوردهای توسعه و تقویت ظرفیت یادگیری سازمانی پایدار، قابل انجام و خودتقویت‌کننده‌اند. در ادامه، خلاصه‌ای از برخی نمونه‌هایی که در این کتاب تشریح شده‌اند، آمده است:

- یکی از بخش‌های شرکت اتومبیل‌سازی فورد عملکردی بسیار ضعیف داشت و در ۱۹۹۱، حدود ۵۰ میلیون دلار ضرر داده بود. این بخش به یک واحد یادگیرنده موفق تغییر کرد و در اثر این تغییر در ۱۹۹۶، بیش از ۱۵۰ میلیون دلار سود داد. فروش این بخش دو برابر شد و از سه واحد در آمریکا به ده واحد در سراسر جهان گسترش یافت. یکی از مدیران ارشد این بخش می‌گوید: «ما آزادانه و بی‌پرده درباره مشکلات حرف می‌زدیم، بنابراین مشکلات دوباره بروز نمی‌کردند.»

برای اطلاع بیشتر از اشاعه توسعه اثربخش اقدام‌های تغییر در شرکت اتومبیل‌سازی فورد، به صفحه ۲۲۲ مراجعه کنید.

- تلاش برای تحول در شرکت نفتی شل در هوستون و اخیراً در گروه رویال شل با زنده شدن کسب و کار و نوآوری اعتبار یافته است. شرکت نفتی شل ساختاری فدرال ایجاد کرده است که در آن واحدهای اداری مثل خدمات شل و شیمیایی شل کسب و کارهای مستقلی به شمار می‌روند.

برای جزئیات بیشتر درباره شرکت نفتی شل و رویال شل به صفحات ۲۳۲، ۲۶۱، ۲۹۹ و ۴۰۰ مراجعه کنید.

فصل دوم

ایجاد تغییرات بنیادی

۱ ایجاد گروه پیشاہنگ

پیتر سنگه

تمام سیستم‌های زنده در ابتدا کوچکند. همه ما نیز زمانی جنین بسیار کوچکی بوده‌ایم، درختی تنومند نیز ابتدا دانه‌ای کوچک بوده است. رشد فرهنگ سازمانی نیز همین طور است. با کنار گذاشتن اسطوره مدیر عامل قهرمانی که باعث تغییر می‌شود، می‌پذیریم که همه چیزهای بزرگ زمانی کوچک بوده‌اند و به گروه‌های پیشاہنگ فکر می‌کنیم.

با چنین منطقی، تا وقتی گروهی پیشاہنگ ایجاد نکنیم، ایده‌های جدید در سازمان رشد نمی‌کنند و مفاهیم نظری به توانایی و نظریه‌ها به عمل تبدیل نمی‌شوند. بنابراین بیشتر فعالیت‌های اقدام تغییر بنیادی، دست کم چند ماه در گروه پیشاہنگ انجام می‌گیرند.

گروه پیشاہنگ متشكل از چند نفر تا واحدی با هزاران نفر است. گروه پیشاہنگ می‌تواند تیمی میان‌وظیفه‌ای بوده و بر روی پروژه‌ای خاص کار کند. این گروه می‌تواند تیمی وظیفه‌ای مثل تیم طرح‌ریزی محصول یا تیمی متشكل از مدیر عامل و سایر مدیران ارشد باشد که می‌خواهند با ارایه یک الگو به پیش بروند. گاهی گروه پیشاہنگ شامل شبکه‌ای غیررسمی است که هیچ نوع اختیار اداری ندارد و فقط به دلیل تعهد و اعتبارش بر سازمان نفوذ دارد.

گروه‌های پیشاہنگ از جنبه‌های متعددی با هم فرق دارند، اما رهبران عملیاتی این گروه‌ها گرایش مشترکی دارند. آنان از خیل «معتقدان واقعی» تفکر سیستمی یا «سازمان‌های یادگیرنده»

نیستند، بلکه عمل‌گرایانی با ذهن باز هستند. آنان گاهی استعداد پرورش ایده‌های خاصی مثل الگوهای ذهنی یا تدوین سناریوهای کاری را دارند؛ گاهی تجربه‌های آنها با مفاهیمی مثل ایجاد چشم‌انداز مشترک یا گفتگو سازگاری دارد؛ و گاهی نیز تجربه‌ای را

ایده گرایش را از کار چاپ نشده ویک لتو، شرکت اتومبیل‌سازی فورد، گرفته‌ام.

به خدمت می‌گیرند که در هنگام ارتقای کیفیت، تحصیلات دانشگاهی یا حضور در فرهنگی دیگر آموخته‌اند و به این ترتیب از منظری متفاوت به وضعیت موجود نگاه می‌کنند. فرد سایمون^۱، مدیر سابق طرح‌ریزی محصول فورد نیز از جمله افرادی است که می‌گوید: «به مفید بودن این اقدام یادگیری اعتقادی نداشتم. اما مطمئن بودم که اگر به همان شیوه سابق عمل می‌کردیم، به اهدافمان نمی‌رسیدیم.»

یک سازمان ممکن است چند گروه پیشاہنگ داشته باشد که از یکدیگر بی‌خبر باشند. در اوایل دهه ۱۹۹۰، گروهی در واحد تولید و اکتشاف شرکت شل، ایده‌های استفان کاوی^۲ را به مرحله اجرا گذاشتند، سپس گروه‌های دیگری با تیم‌های خودگران، در پالایشگاه‌ها و جاهای دیگر به وجود آمدند. فیل کارول، مدیر عامل جدید و همکارانش، در سال ۱۹۹۴، اقدام به تحولی اساسی در سازمان کردند و خودشان را تغییر دادند. کارهای این گروه پیشاہنگ ادامه یافت. شورای رهبری به گروه پیشاہنگ دیگری تبدیل شد. به سرعت دویست مدیر ارشد به بررسی امور پرداختند و به تدریج از بین آنها گروه‌های پیشاہنگ تازه‌ای شکل گرفتند که هدایت آنها به عهده رهبران عملیاتی بود. همزمان رهبران شبکه نیز گروه پیشاہنگی تشکیل دادند که هدفش بالا بردن کیفیت هدایت درونی و

سازمان‌دهندگان گروه پیشاہنگ مطالب ارزشمندی در کتاب میدانی پنجمین فرمان، پیدا می‌کنند به ویژه: «چرخ یادگیری»، صفحه ۵۹؛ «حرکت‌های باز»، صفحه ۷۷؛ «کشف داستان خودتان»، صفحه ۱۰۳؛ موارد بررسی و تأمل در صفحات ۲۴۲-۲۷۳؛ فصل یادگیری تیمی به خصوص «ترویج ماهرانه»، صفحه ۳۸۵؛ «اصول عملیاتی ایجاد اجتماع»، صفحه ۵۲۵؛ داستان لینکلن، صفحه ۵۵۴.

ظرفیت‌سازی بود (به صفحه ۱۱۲ مراجعه کنید).

در سازمان‌های دیگر، مثل فورد و شرکت نفت بریتانیا، یک یا دو گروه پیشاہنگ که تا حدی مستقل از یکدیگر کار می‌کردند، به نتایج خوبی دست یافتند. صرف دست‌یابی به نتایج مطلوب، اعضای سازمان را علاقه‌مند نمی‌کند؛ اما رهبران را به تشکیل گروه‌های پیشاہنگ مشتاق می‌کند.

¹ Ferd Simon

² Stephan Cavi

برخی مطالب مفید برای سازمان دهنگان گروه‌های پیشاپنگ در کتاب آمده است: «محلودیت‌های پیش رو» در صفحه ۹۱؛ «گروه‌های هدایت کننده‌ها» در صفحه ۱۵۴؛ «چرا این کار را می‌کنیم» در صفحه ۲۱۹؛ «استراتژی کاج» در صفحه ۲۲۷ «پس از تشخیص بحران» در صفحه ۲۳۱ و «چهار آینده» در صفحه ۲۴۱.

اولین انتخاب: اقتدار یا یادگیری

در همان مراحل اولیه تغییر، انتخابی ظریف شکل فضای کار را تعیین می‌کند. آیا با تمام قدرت تغییر را اعمال کنیم؟ آیا انگیزه تغییر و برنامه‌های تغییر از توان بانیان اصلی آن، رهبران قهرمان فرهمندی که فعالیت‌های دیگران را پیش می‌راند، ناشی می‌شود؟ یا این که اقدام تغییر از تعهد گسترده و اشتیاق و توانایی‌های افراد شرکت‌کننده در آن برمی‌خizد؟ بیشتر اقدامات تغییر، نگاه اول را دارند. دومین نگاه، استراتژی رهبرانی است که به توسعه توانایی‌های یادگیری توجه دارند.

تغییری که با قدرت اعمال می‌شود، سازمان‌دهی بهتری دارد. چنین تغییری در کوتاه‌مدت اثربخش‌تر است و افراد سازمان با آن راحت‌ترند. اگر کارها خوب پیش بروند، نتایج مطلوبی به دست می‌آید و بهره‌وری و سودآوری افزایش می‌یابد. وقتی کارمندان می‌بینند که کارها بهتر انجام می‌گیرد، روحیه بالاتری پیدا می‌کنند. اما اقدام‌هایی که با قدرت اعمال می‌شوند، تنها با وجود قدرت موفق می‌شوند. موقفیت‌ها به عملکرد رهبرانی بستگی دارند که به سیستم، شور و شوق و ایده تزریق می‌کنند. وقتی رهبر، انرژی و علاقه‌اش را از دست بدهد یا کارها به دلایلی خوب پیش نمود، انرژی تغییر کاهش می‌یابد.

اما برای اقداماتی که با یادگیری توأم است، چه اتفاقی می‌افتد؟

اگر می‌خواهیم موفق بشویم، باید به افراد فرصت بدھیم تا کارهای کوچک را خودشان طراحی، آغاز و اجرا کنند. شرکت‌کنندگان ابتدا در مقیاس کوچک و سپس در مقیاسی بزرگ‌تر، اهدافشان را تنظیم می‌کنند، پروژه‌ها و اقدامات جدیدی را پی می‌ریزند، از اشتباه‌ها و موقفیت‌های گذشته درس می‌گیرند و آزادانه با یکدیگر درباره نتایج بحث می‌کنند. تعهد با مشارکت و عمل ساخته می‌شود و در میان افرادی که ارزش‌ها و شور و شوق مشابهی دارند، نفوذ می‌کند.

چنین فرایند تغییری پایدار است. اگر یکی از حامیان اجرایی یا رهبران فرهمند در میانه راه کنار بکشد، اقدام تغییر اندکی متفاوت می‌شود. اما چون قایم به شخص نیست، ادامه می‌یابد.

استراتژی یادگیری محور به ما کمک می کند به تغییری خودپایدار دست بیابیم. رشد و توسعه این تغییر پیوسته شتاب گرفته و به تعبیر سیستمی، مثل «چرخه تقویت‌کننده» عمل می کند.

۲ فرایندهای رشد تغییر بنیادی

هیچ چیز به شیوه‌ای پایدار رشد نمی‌کند، مگر این که فرایندهای تقویت‌کننده رشد در آن وجود داشته باشد. بنابراین تفکر استراتژیک برای شروع، حفظ و گسترش نوآوری‌های بنیادی مدیریت، به فرایندهای تقویتی نیاز دارد که چنین رشدی را ایجاد کند. ما به تجربه دریافته‌ایم که اغلب رهبران اثربخش، درباره رشد نظر خاصی دارند که کارهایشان را جهت می‌دهد.

raigچرین نظریه‌ای که چرایی گسترش اقدام تغییر را توضیح می‌دهد، «نظریه تله موش بهتر» است. اگر نوآوری یا اقدام تغییر موفق باشد، علاقه به آن گسترش می‌یابد. نظریه تله موش بهتر زمان زیادی، به خصوص از رهبران عملیاتی نوآور، می‌گیرد. همان‌طور که یک مدیر مهندسی می‌گوید: «این راه اجازه می‌دهد که نتایج، خودشان حرف بزنند.»

عوامل متعددی در سازمان نظریه تله موش بهتر را زیر سؤال می‌برند. اول این که هنوز نوآوری‌های مدیریتی فراوانی گسترش نیافته‌اند. نوآوری‌هایی مثل بهبود فرایند یا تیم‌های با عملکرد بالا پس از چند سال فروکش می‌کنند یا مدت‌ها از چشم بقیه سازمان پنهان می‌مانند. دوم این که حتی وقتی نوآوران موفقیتی آشکار و مهم به دست می‌آورند، هنوز در سازمان در معرض خطرند. این خطر گاهی

به دلیل موفقیت و مشهود بودن آنان است. نوآوران و روش‌ها و بینش‌های آنان، با روی گشاده پذیرفته نمی‌شوند و اغلب منبع ترس و تهدید علیه دیگران دانسته می‌شوند. سوم این که نظریه تله موش بهتر باعث می‌شود افراد بیشتر به نتایج فوری توجه نمایند و به پیامدهای عملی ایده‌ها توجه نداشته باشند. این شیوه نادرست نیست، اما اقدام تغییر را از توجه به مسائل عمیق‌تر بازمی‌دارد. در نتیجه، نوآوران نمی‌توانند توانایی‌های یادگیری را که برای حفظ تغییر



تعییر «تله موش» از سخنرانی رالف والدو امرسون گرفته شده است. جمله اصلی چنین است: «اگر کسی بتواند کتاب بهتری بنویسد، خطابه بهتری ایجاد کند یا تله موش بهتری نسبت به همسایه‌اش بسازد، حتی اگر خانه‌اش در جنگل باشد به تمام دنیا راه دارد.»

*A Car Launch With Heart:
The Story of AutoCo Epsilon,
by Roth, Kleiner, et al. (New
York: Oxford University
Press, 1999).*

گرفته شده است.

برای اطلاع بیشتر از
چرخه‌های تقویت کننده به
پنجمین فرمان و کتاب میدانی
پنجمین فرمان مراجعه کنید.

لازم هستند، توسعه بدهنند. آنها به پیروزی‌های کوچکی دست می‌یابند و با وجود شکست اقدام‌هایشان به کار خود ادامه می‌دهند. دست کم سه فرایند تقویت کننده بنیادی وجود دارد که با کمک یکدیگر، تغییر بنیادی را حفظ می‌کنند. تنها یکی از آنها به بهبود نتایج کسب و کار مربوط است:

- کسب دستاوردهای شخصی
- توسعه شبکه‌های افراد متعهد
- بهبود دستاوردهای کسب و کار

برای این که فرایندهای تقویت کننده را بشناسیم باید از جایی که اغلب رهبران آغاز می‌کنند، شروع بکنیم و خودمان را وقف اقدام تغییر بنیادی نماییم.

سرمایه‌گذاری در اقدام تغییر

تغییر بنیادی به صرف زمان، انرژی و منابع نیاز دارد. همچنین دست کم به گروه پیشاہنگ اولیه‌ای نیاز داریم که به اهداف، روش‌ها و محیط کاری جدید تعهد داشته باشد.

اقدام‌های تغییر ویژگی‌های زیر را دارند:

- به اهداف و فرایندهای کاری واقعی مرتبط هستند.
- با عملکرد رو به بهبود ارتباط دارند.

• افرادی را که می‌توانند در راستای اهداف کاری بکنند، درگیر می‌کنند.

• به دنبال تعادل عمل و فکرند و تحقیق و آزمایش را به یکدیگر پیوند می‌زنند.

• فضای باز زیادی در اختیار افراد می‌گذارند؛ به افراد فرصت فکر کردن می‌دهند و به آنان برای تصمیم گرفتن فشار نمی‌آورند.

• ظرفیت فردی و جمیع اعضای سازمان را بالا می‌برند.

• به یادگیری در زمینه کاری توجه دارند.

این فهرست از «ارزیابی برای یاد گرفتن و یادگیری ارزیابی کردن»، گزارش به اولین نشست اقدامات ارزیابی SOL در ژانویه ۱۹۹۸ اخذ شده است که در <http://www.sol-ne.org> قابل دسترسی است.

این اقدام‌های تغییر، مسایل کسب و کار را مشکلی نمی‌دانند که باید راه حلی برای آنها یافت. از نظر آنها مشکلات کسب و کار عوارضی هستند که از مسایلی عمیق‌تر ناشی می‌شوند. به عنوان مثال، همه از مشکل مصرف بی‌رویه منابع و تضعیف روحیه کارکنان آگاهند، اما کسی برای بر طرف کردن آنها اقدامی نمی‌کند. مشکل ما در اینجا عارضه‌ای نیست که نیازمند راه حل باشد. مشکل واقعی عواملی هستند که مانع انجام اقدام لازم برای بر طرف کردن این عارضه می‌شوند. برای مبارزه با این مشکل بنیادی، باید زمان زیادی صرف نمود و جوانب کار را بررسی کرد. باید به مشکلاتی که درباره آن حرفی زده نمی‌شود، توجه بیشتری کرد و تمام نیروهای موجود را برای مبارزه با مشکلات سیستم متحده نمود.

اقدام‌های تغییر بنیادی به شکل‌ها و در ابعاد متفاوتی ظاهر می‌شوند. ممکن است اقدام به تغییر بنیادی، از برگزاری چند جلسه درباره اهداف اصلی کسب و کار تا تحولی در سراسر شرکت باشد. اقدام‌های تغییر به سایر شکل‌های فعالیت‌های تغییر نیز ارتباط دارند. آنها بر تلاش‌های بهبود کیفیت، پروژه‌های تیم با عملکرد بالای فنی اجتماعی، سازماندهی مجدد بازاریابی و تلاش‌های مشارکتی طراحی مجدد فرایند تأثیر می‌گذارند. بیشتر تلاش‌های زیست‌محیطی سازمان‌ها، اقداماتی جدی برای تغییرند و موفقیت آنها به توانایی شرکت‌کنندگان در بازنگری فرایند اصلی کسب و کار و اهداف ضمنی آنها بستگی دارد.

ما به تجربه دریافت‌هایم که اثربخش‌ترین اقدام‌ها، طبق سه اصل زیر محیطی مناسب برای یادگیری ایجاد می‌کنند:

• ایده‌های راه‌گشای جدید: به گفته بیل اوبرايان، «مشکل اغلب سازمان‌ها

این است که ایده‌هایی پیش پا افتاده آنها را هدایت می‌کند.» بحث آزادانه و

پذیرش ایده‌های جدید، به افراد کمک می‌کند به شکلی تازه فکر و عمل

کنند. به عنوان مثال، قدرت جنبش ارتقای کیفیت از ایده‌هایی است که

نخست در ژاپن و سپس در آمریکا مطرح شد. افزایش کیفیت همیشه به معنای افزایش

هزینه نیست. در واقع کیفیت پایین و هزینه بالا، هر دو پیامد فرایندهای ضعیف هستند.

ایده‌هایی مثل باز بودن (توسعه روح تحقیق و اعتماد)، محلی بودن (تصمیمات باید در

پایین‌ترین سلسله‌مراتب ممکن گرفته شود) و انگیزش درونی (افراد دوست دارند که یاد

بگیرند) در فرایندهای تغییر بنیادی نقشی حیاتی دارند.



برای اطلاع بیشتر از معماری سازمان یادگیرنده به کتاب میدانی پنجمین فرمان مراجعه کنید.

- نوآوری در زیربنا: در دنیای جدید، برای هدایت کارها به فعالیت‌ها، خطمشی‌ها و منابع جدید نیاز داریم. ساختارهای جدید اداره کردن، ابزارهای نوین مبادله اطلاعات در سازمان، سیستم‌های جدید ارزیابی موفقیت و روش‌های تازه ترکیب کار

و یادگیری، از جمله این مواردند. به عنوان مثال، می‌توان از بازنگری فعالیت‌ها در ارتش آمریکا نام برد. بازنگری فعالیت‌ها، مشتمل بر فرایند طراحی دقیق جنگ‌های واقعی یا شبیه‌سازی شده است و تصمیم‌گیری‌های تمام سطوح را تحلیل می‌کند. بازنگری فعالیت‌ها مثالی ارزشمند از زیربناست؛ چون داده‌های فراوانی را (که با استفاده از فن‌آوری اطلاعات جمع‌آوری شده‌اند) به واحدی ماهر پیوند می‌زنند و محیطی غیر سلسه‌مراتبی را برای تأمل و بررسی گروهی ایجاد می‌کند.

برای مطالب بیشتری در مورد بازنگری فعالیت‌ها در ارتش آمریکا به صفحه ۵۴۲ مراجعه کنید.

- نظریه، روش و ابزار: دانشی است که عمل اثربخش را هدایت می‌کند. به عنوان مثال، پنج فرمان یادگیری که در صفحه ۴۸ آمده است، ترکیبی از نظریه، روش و ابزار است که برای شروع اقدامات یادگیری مناسب هستند. نظریه‌ها، روش‌ها و ابزارهایی که به کار می‌روند باید عملی باشند، برای مسایل مهم کاربرد داشته و ظرفیت مدیریت پیشرفت این مسایل را داشته باشند.

توسعه توانایی‌های یادگیری

جف^۱ بلواشتاین^۱، مدیر عامل هارلی - دیویدسون می‌گوید: «ملموس‌ترین تغییری که پس از اجرای یادگیری سازمانی مشاهده کردم، این بود که افراد نمی‌گفتند کارها باید این طور انجام بشود؛ بلکه می‌گفتند به نظر من راهش این است».

این چرخش ظریف زبانی، نشانه‌ای از وجود توانایی‌های جدید است. افرادی که می‌گویند: «به نظر من راهش این است» در انجام کارهای شلوغ و مبهم اثربخشی بیشتری دارند؛ نسبت

^۱ Jeff Blowstain

به عقاید مختلف تساهل بیشتری دارند؛ دیدگاه خود را حقیقت مطلق نمی‌پنداشند؛ تفاوت نگاه دیگران را می‌پذیرند و در فرضیه‌های سایرین تأمل می‌کنند. آنان مشکلات خود را بدون مراجعه به رؤسا یا وکلا حل می‌کنند.

ما توانایی یادگیری را مهارت و تخصص افراد، تیم‌ها و اجتماع‌های بزرگ‌تری می‌دانیم که به افراد کمک می‌کنند ظرفیت خود را برای ایجاد نتایج مورد انتظار تقویت نمایند. به عبارت دیگر، توانایی‌های یادگیری به ما کمک می‌کنند، یاد بگیریم.

پنج فرمان یادگیری که در کتاب پنجمین فرمان آمده است، بنیان تمام سازمان‌هاست. این فرمان‌ها توانایی‌هایی ایجاد می‌کنند که منبع

این توانایی‌ها به صورت جزئی در کتاب میدانی پنجمین فرمان بحث شده‌اند. همچنین به «پنج نوع تفکر سیستمی» در صفحه ۱۸۴ همین کتاب مراجعه کنید.

ایجاد توانایی‌های تازه‌ای در سازمان می‌شوند.

- **شور و شوق:** توانایی جهت‌دهی فردی یا جمعی کارها به سمت ایجاد آنچه افراد به واقع دوست دارند و تنها واکنشی به شرایط نیست (بر اساس مهارت شخصی و ایجاد چشم‌انداز مشترک).

- **بحث و گفتگو:** توانایی مذاکره به شیوه‌ای که تأمل و تحقیق را برانگیزد، فهمی مشترک ایجاد کند و فعالیت‌هایی اثربخش را تنظیم نماید (بر اساس الگوهای ذهنی و یادگیری تیمی).

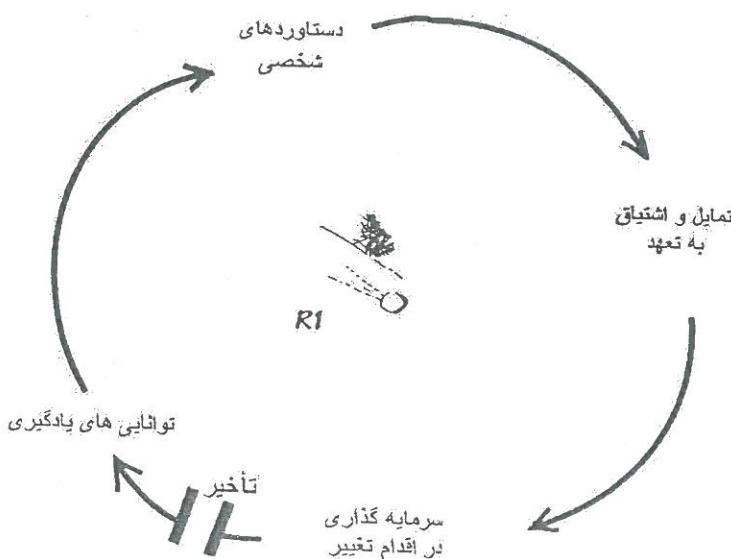
- **درک پیچیدگی:** توانایی مشاهده الگوهای در هم تنیدگی مشکلات و تمایز پیامدهای کوتاه‌مدت و بلندمدت کارها (بر اساس تفکر سیستمی).

توانایی‌های یادگیری را نمی‌توان به زور به دیگران تحمیل کرد. یادگیری زمان می‌برد. به همین دلیل، بین سرمایه‌گذاری در اقدام‌های تغییر و توانایی‌های یادگیری، علامت تأخیر گذاشته‌ایم. یادگیری به تمرین نیاز دارد. وقتی می‌شنویم کسی می‌گوید: «ما تمام گرایش‌های پیرامون خود را تغییر داده‌ایم» تردید می‌کنیم. چنین تغییری به آسانی به دست نمی‌آید. یادگیری به انتخاب افراد نیز بستگی دارد. اولین قاعده یادگیری این است که یادگیرنده آن چیزی را که می‌خواهد بیاموزد، خوب یاد بگیرد. نیازهای فوری کسب و کاری که می‌خواهد سازمانی یادگیرنده بشود، سازمان را از ایفای این نقش ساده بازمی‌دارد.

گروه پیشانگ در مراحل اولیه، مانند جوانهای که از دانه بیرون می‌آید، دوره تقویت فرایند رشد را آغاز می‌کند. همان‌طور که ریشه‌های کوچک، آب و غذای بیشتری به گیاه می‌رسانند،

توانایی‌های یادگیری جدید نیز به تیم این فرصت را می‌دهند که نتایج مناسبی تولید نماید و رشد آتی تیم را تضمین کند. در یک لحظه، سه فرایند تقویت کننده متفاوت وجود دارد که هر یک از آنها در نمودار صفحه ۸۶ با چرخه تقویت متفاوتی نشان داده شده‌اند.

حلقه ۱: چون برایم مهم است (نتایج شخصی)



فرد کافمن^۱، نویسنده و مشاور می‌نویسد: «من معتقدم همه دوست دارند به نتیجه برسند. اما این نتیجه فقط نتایج کسب و کار نیست. اعضای تمام سازمان‌ها مراقب نتایج کسب و کارند اما در عمل به کیفیت زندگی خودشان نیز فکر می‌کنند. وقتی اعضای سازمان زندگی دلخواهشان را داشته باشند، اشتیاقشان به کسب و کار بیشتر می‌شود.» ما پی برده‌ایم که مزایای مستقیم شخصی، مهم‌ترین انگیزه برای اقدام به تغییر عمیق و پایدار است. کار

کردن در تیمی که اعضای آن به یکدیگر اعتماد دارند و نسبت به اهداف مشترکشان وفادارند، لذت‌بخش است. اگر در تیمی هیجان، تعهد، پشتکار، میل به تجربه، توجه به استعداد (و محدودیت‌های) دیگران و توانایی آنان در مبارزه با مسایل پیچیده وجود داشته باشد، همه دوست دارند عضو آن تیم باشند. همان‌طور که ادواردز دمینگ بارها گفته است: «افراد در حين کار در پی کسب لذت هستند». این روزها که نیازهای شخصی با نیازهای کسب و کار در تضاد دانسته می‌شود، همراه کردن آن دو بسیار سودمند خواهد بود.

نتایج شخصی برای همه، زنان و مردان، مدیران ارشد و کارمندان خط مقدم، اهمیت دارد. کارگری در پروژه گفتگوی مدیران و کارگران اظهار می‌کرد: «اولین بار بود که در زندگیم فکر می‌کردم و به حرف‌های همسرم گوش می‌دادم.» مهندسی می‌گوید: «به تازگی در جلسه‌ای در کلیسا شرکت کردم. وقتی نظرم را گفتم، از دیگران خواستم تا نظرشان را توضیح بدهنند.

^۱ Fred Kaffman

احتمالاً مهارت چندانی نداشتم اما دنیای تازه‌ای را به روی من گشود.» معاون یکی از ۵۰ شرکت برتر می‌گفت: «در تمام زندگیم یاد گرفته بودم چگونه از نزدبان ترقی بالا بروم. تنها مشکل این بود که از آنچه به آن تبدیل می‌شدم خوشم نمی‌آمد. ناگهان پی بردم که اگر بخواهیم سازمان متحول شود، باید قواعد بازی و سیاست‌هایی را که به آنها عادت داریم، تغییر بدھیم.»

فرضیه‌های خاصی در مورد شیوه انجام کارها و توافق‌های لازم وجود دارد. فرضیه اساسی الگوی عصر صنعتی، کارمندان را ورودی فرایند تولید می‌داند. در پنجاه یا صد سال اخیر، این الگو تغییری نکرده است. زمانی کارمندان را نیروی کار می‌دانستند. امروز از تعبیر منابع انسانی استفاده می‌کنیم. این کلمه از نظر لغوی به معنای آدم‌هایی است که برای استفاده ذخیره شده‌اند. معنای هردو تعبیر یکسان است؛ هنگام کار، آنچه اولویت دارد کارگر بودن است و انسان بودن در درجه بعدی اولویت قرار دارد. این روزها کار و زندگی شخصی بیش از گذشته از یکدیگر تفکیک شده‌اند. حجم کار، اضطراب و فداکردن ارزش‌های شخصی و خانوادگی بیشتر شده است.

اقدام‌هایی که برای اشاعه تغییر بنیادی انجام می‌گیرند، انسان را منبع نمی‌دانند. کلید بهبود اساسی و پایدار کسب و کار، در مهار کردن تعهد، تخیل، هیجان و انرژی اعضای سازمان نهفته است. اگر زندگی شخصی و خانوادگی قربانی شود، هیچ بهبودی پایدار نمی‌ماند.

وقتی اقدام‌های تغییر، نتایج شخصی را تأمین می‌کنند، میل و اشتیاق افراد برای تعهد نسبت به تغییر بیشتر می‌گردد. به این ترتیب سرمایه‌گذاری افراد بیشتر می‌شود و این امر نیز، به نوبه خود به یادگیری بیشتر می‌انجامد (حلقه R1 نمودار). اگر فرایند تقویت‌کننده فعال نشود، نیروی مولد حرکت از بین می‌رود. به همین دلیل بیشتر اقدامات تغییری که بر توانایی‌های یادگیری کنترلی ندارند، نمی‌توانند منبع تقویت کننده رشد را فعال کنند.

نتایج شخصی مستتر در فرایندهای تقویت‌کننده تغییر بنیادی، مشکلاتی نیز ایجاد می‌نمایند. اول این که تعهد با اطاعت فرق می‌کند. افراد مطیع، عقاید و علایق خاص خودشان را دارند. این افراد برای رؤسایی که می‌خواهند همه چیز را در کنترل داشته باشند، مشکل سازند.

نشریه فورچون هر سال شرکت‌های موفق و برتر را معرفی می‌کند. فهرست‌های ۱۰۰، ۱۰۰، ۵۰۰ و ۱۰۰۰ شرکت برتر، به فورچون ۵۰ و ... موسوم هستند. منظور از ۱۰۰ شرکت برتر، شرکت‌های فهرست فورچون ۱۰۰ است.م.

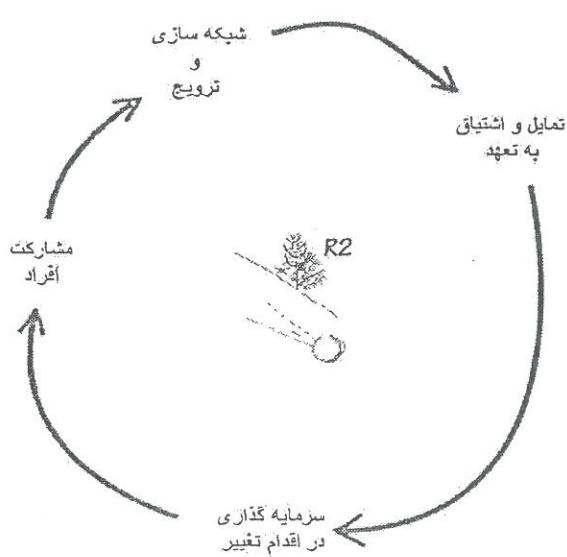
برای اطلاع بیشتر از «چرخه یادگیری تیمی» و توانایی‌های یادگیری به کتاب میدانی پنجمین فرمان مراجعه کنید.

دوم این که با افزایش تعهد شخصی، باید توانایی مرزبندی و انتخاب‌های زندگی سالم نیز افزایش یابد. محیط کاری با تعهد بالا، می‌تواند ناسالم بشود. به عنوان مثال، اگر افراد جاه طلب به هزینه زندگی و روابط شخصی خودشان، سخت‌تر و سخت‌تر کارشان را دنبال کنند، محیط کاری ناسالم می‌شود.

سوم این که با تغییر فضای کاری گروه پیشاہنگ، محیط بزرگ‌تر سازمان تغییر نمی‌کند. در برخی از محیط‌های کسب و کار، صحبت از نتایج شخصی امکان ندارد و افرادی که به این نکته توجه ندارند از گروه پیشاہنگ کنار گذاشته می‌شوند. همان‌طور که فردی خارج از گروه پیشاہنگ می‌گوید: «اعضای گروه پیشاہنگ خیلی علاقه‌مندند و هیچ کس به مستافقی آنها نیست.» آخر این که بین اشتیاق و خودپرستی تفاوت وجود دارد. اهمیت دادن به نتایج شخصی به معنای خودبینی نیست. در چنین شرایطی تیم‌های نوآور، از اهداف کسب و کارشان دور می‌مانند و به تدریج تجزیه می‌شوند. همان‌طور که برخی از اعضا استدلال کرده‌اند اقدام یادگیری تأثیر قابل توجهی بر نتایج کسب و کار ندارد. ما به تجربه دریافت‌هایم که بهترین نتایج شخصی در سازمانی به دست می‌آید که به بهبود نتایج کارشان تعهد دارند. کسانی که دستیابی به نتایج شخصی را از رسیدن به نتایج کاری مهم‌تر می‌دانند، اغلب در رسیدن به هر دوی آنها ناکام می‌مانند.

بسیاری از این مشکلات هنگامی مطرح می‌شوند که چالش‌های پیش روی رهبران تغییر بنیادی را بررسی می‌کنیم. اکنون لازم است قدرت این فرایندهای تقویت‌کننده را بدانیم و پی‌بریم چرا به آنها توجه نمی‌شود و چه خطراتی دارند.

حلقه ۲: چون همکارانم آن را جدی می‌گیرند (شبکه افراد متعهد)



سال‌ها مدیران پالایشگاه‌های شرکت نفت بریتانیا از سراسر دنیا، در شبکه جهانی پالایشگاه‌ها (GRN) گرد هم می‌آمدند تا ایده‌ها و بینش‌های خود را در شبکه‌ای مشورتی مطرح کنند. وقتی اعضا با چالشی روبرو می‌شدند، می‌توانستند آن را در گروه بزرگ‌تری مطرح کنند. حضور افراد دیگر در تلاش یادگیری سازمان، به ایشان اعتماد به نفس می‌داد. کاهش قیمت نفت در سال ۱۹۹۸، به شرکت فشار آورد تا هزینه‌هایش را کاهش بدهد. جلسات رسمی

GRN کمتر شدند؛ اما تماس‌های غیررسمی ادامه یافتند و حتی عمیق‌تر نیز شدند. این جلسات برای پیشرفت‌های مستمر یادگیری سازمانی در شرکت نفت بریتانیا ضروری بودند.

برای اطلاع بیشتر از زیربنای ترویج یادگیری در شرکت نفت بریتانیا به صفحه ۵۱۶ مراجعه کنید.

شبکه‌های غیررسمی مدیرانی که به اقدامات ارتقای کیفیت و یادگیری علاقه‌مند بودند، نقشی کلیدی در شرکت‌های فورد، ایتل، شرکت نفتی شل، AT & T و سازمان‌های دیگر داشته‌اند. آنها از پروژه‌ها حمایت اجرایی مستقیم نمی‌کردند، بلکه به عنوان حلقه رابط، نفوذ و ترویج یادگیری را تضمین می‌کردند. علاوه بر این، حضور آنان به پروژه‌ها مشروعیت می‌داد. در اواسط دهه ۱۹۹۰، تیم مهندسی مجددی در هیولت پاکارد، از ابزارهای یادگیری سازمانی بهره برد و ۳۰ میلیون دلار در هزینه‌های حمل و نقل و خرابی‌های چاپگرها صرفه‌جویی کرد. آنها چگونه درباره یادگیری سازمانی آموخته بودند؟ با شبکه اطلاعات کار هیولت پاکارد. این شبکه یکی از چندین شبکه داخلی است که در پنج سال گذشته ارتباط هزاران نفر را میسر کرده است.

شبکه اطلاعات کاری در «شبکه‌های سازمان»، نوشته دیکی پاورز در Continuous Journey Magazine, April 1995, توصیف شده است.

مطالعات نشان می‌دهند که شبکه‌های غیررسمی و گروه‌های حرفه‌ای، در ترویج نوآوری در سازمان‌های بزرگ نقشی انکارناپذیر دارند. وجود شبکه‌های غیررسمی از ساختار مدیریت رسمی ضروری‌تر است. به کمک این شبکه‌ها متوجه می‌شویم چگونه افراد ایده‌های جدید را یاد می‌گیرند، دیگران را برای انجام کارها راهنمایی می‌کنند و در حین کار درس‌های عملی را می‌آموزند. جان سیلی براون^۱، معاون زیراکس، می‌گوید: «سازمان‌ها شبکه‌های مشارکت هستند. اگر نحوه مشارکت را تغییر بدھید، سازمان تغییر می‌کند». سیلی براون و همکارانش در مرکز تحقیقات زیراکس پی بردن که «گروه‌های کاری در سراسر سازمان وجود دارند. این اجتماعات شبکه‌هایی از افرادند که برای انجام کارها به یکدیگر متکی می‌باشند. آنها هدفی مشترک دارند و به دانستن آنچه دیگری می‌داند احتیاج دارند». سیلی براون این شبکه‌ها را بدنی اصلی شرکت دانش محور می‌داند.

«افراد همان سازمان هستند». نوشته جان سیلی براون و استی سالومون گری در Fast Company, Vol. 7, No. 1, November 1995.

^۱ John Silly Brown

این شبکه‌های غیررسمی، اغلب از کانال‌های رسمی ترویج نوآوری بهتر کار می‌کنند. اول این که، آنها وجود دارند و برای انجام کارهای روزمره ضروری‌اند. کار اصلی آنها ترویج ایده‌های جدید است. دوم این که، اطلاعات آنها معتبر است. وقتی افرادی که می‌شناسیم و به آنها اعتماد داریم در مورد کار جدید خود حرف می‌زنند، به گفته آنان توجه می‌کنیم. اما بیشتر موقع به اطلاعاتی که از مسیر رسمی پخش می‌شود بی‌اعتناییم. سوم، آزمایش ایده‌های جدید نیازمند کمک و مشورت در بستره امن است و چنین حمایتی از همکاران متعهد بیش از سلسه‌مراتب اداری متصور است. کمکی که رؤسا می‌کنند بدون منت نیست.

در نهایت، شرکتی نیست که بدون داشتن شبکه‌های فعال و بانشاط، حرکت عمدۀ‌ای در مسیر تحقق اقدام‌های تغییر بنیادی انجام داده باشد. اعضای این شبکه‌ها در پیشرفت سهیم هستند و به یکدیگر کمک می‌کنند. افرادی که در اقدام‌های تغییر شرکت می‌کنند، بخشه از این شبکه‌های گشته‌ده می‌شوند. با حضور افراد بیشتر، اطلاعات این اقدام‌ها بیشتر پخش می‌شود و علاقه بیشتری برانگیخته می‌شود و به این ترتیب امکان اقدام‌های بیشتری فراهم می‌گردد. این دو مین فرایند تقویت‌کننده رشد است (R2). این امر به این معنا نیست که افراد بدون درنگ به آنچه می‌شنوند، رو می‌آورند. آنان اغلب موقع متظر می‌مانند تا درباره نتایج ایده‌های جدید چیزهایی یاد بگیرند. به همین دلیل R1 مهم‌تر از فرایندهای تقویت‌کننده دیگر است. اگر افراد ایده‌های جدید را از کسانی که به آنها اعتماد دارند و بر آنان اقتداری ندارند، یاد بگیرند، چیزی آنها را تهدید نمی‌کند و همچنان ذهنی باز خواهند داشت.

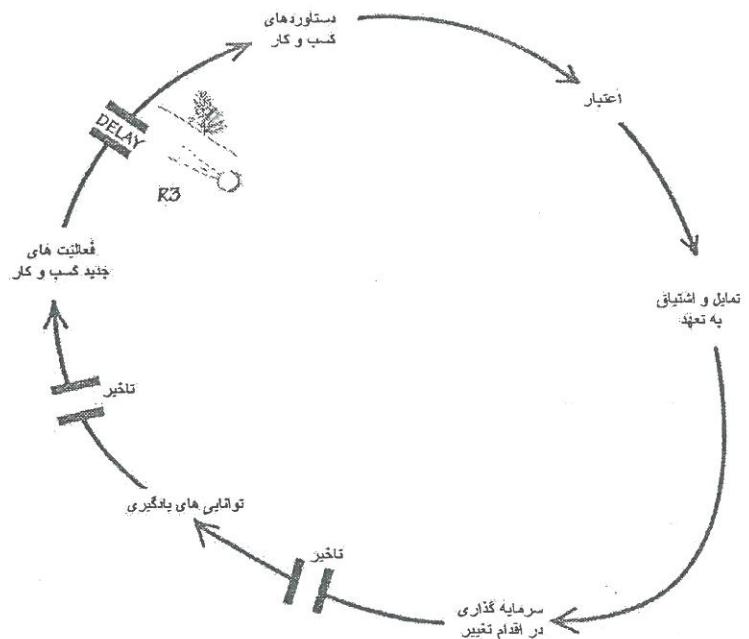
این فرایند رشد - که برای نوآوری‌های جدید توضیح دادیم - با مدیریت ستی تفاوت دارد. این تفاوت باعث بروز مشکلاتی می‌گردد. سیلی براون می‌گوید: «مدیران نباید در این فضای شبکه‌ای، سعی بر کنترل اوضاع داشته باشند. آنها باید بر مسایل احاطه داشته باشند.» گفتن این حرف آسان است. مدیریت در سازمان‌های ستی، معنایی جز کنترل ندارد. مدیران ستی هنگامی که با وظیفه خطیر اشاعه فرایندهای نوآوری رو به رو می‌شوند، گرایش به پخش آنها دارند. آنها طرحی می‌ریزند و سپس فرایندهایی کنترلی را برای رسیدن به این طرح برقرار می‌کنند. آنها بر اساس آموزش‌هایی که دیده‌اند، مثل یک مدیر خوب عمل می‌کنند. شبکه‌های غیررسمی نمی‌توانند با این شیوه رشد کنند. می‌توان شبکه‌های غیررسمی را تشویق و حمایت کرد، توانمند ساخت، از بین برد و حتی ناتوان کرد اما نمی‌توان آنها را پخش کرد.

این مسئله حتی در مورد مدیرانی که نمی‌خواهند بر اوضاع کنترل داشته باشند، صدق می‌کند. فردی خاطرنشان می‌کند که «ما چهار سال کار کردیم تا شبکه‌ای غیررسمی از مدیران رده بالا ایجاد کنیم که به طور منظم همدیگر را ببینند، در دانش یکدیگر سهیم بشوند و به همدیگر در انجام اقدامات تغییر کمک کنند. اما وقتی چند ماه افراد در جلسات غیبت کردند، کل شبکه از بین رفت.» همه می‌خواهیم بدانیم شبکه‌های غیررسمی چگونه رشد می‌کنند، سقوط می‌کنند، یا در ترویج فعالیت‌های نو، موفق یا ناموفق عمل می‌کنند. اگر حرف جان سیلی براون درست باشد و این شبکه‌ها کلید اثربخشی در حوزه دانش باشند، می‌توانند به ما در شناخت خط مقدم رهبری و مدیریت نیز کمک کنند.

برای آگاهی بیشتر از ارزش شبکه‌های افراد متعهد به مقاله گروه‌های غیررسمی در زیراکس، صفحه ۵۵۰، مراجعه کنید. همچنین به مقاله‌ای درباره پرورش اجتماعی در فورد، صفحه ۲۲۱، و میزگرد «ایجاد و مدیریت گروه» در صفحه ۱۶۴ مراجعه نمایید.

حلقه ۳: چون مفید است (نتایج کسب و کار)

چگونه توانایی‌های یادگیری باعث نتایج بهتری در کسب و کار می‌شوند؟ اولین پاسخ این است که از طریق کارهای جدید کسب و کار، نتایج بهتری به دست می‌آید. کارهای بی‌فایده‌ای که افراد به انجام آنها عادت دارند، حذف می‌شوند. به عنوان مثال، واحدی در شرکت فورد (EFHD) در گزارش اقدام‌های یادگیری خود، به اثر مستقیم بهبود روابط و اعتماد اشاره کرده است:



اتفاقات EFHD، مدیریت را متلاعده کرده بود که باید همیشه درخواست‌های مالی را کاهش بدهد. مدیران پژوهه نیز برای جبران این کاهش، بودجه درخواستی خود را بیشتر اعلام می‌کردند. با اعتماد رهبران به مدیران پژوهه، همه چیز عوض شد.

مدیریت درخواست‌ها را کاهش نداد و مدیران پروژه نیز در بودجه‌های پیشنهادی خود مبلغی اضافی در نظر نگرفتند.

اکنون افراد آزادانه درباره سرمایه مورد نیاز و موانع سرمایه‌گذاری بحث می‌کنند. به این ترتیب از اتلاف وقت جلوگیری شده و سرمایه‌گذاری بیشتری نیز به پروژه‌های EFHD اختصاص یافته است.

با گذشت زمان کارهای جدیدی ابداع شدند. موضوع حیاتی EFHD، سرعت انجام کار بود. رهبران پروژه بین توانایی‌های یادگیری و کاهش زمان انجام کارها، رابطه‌ای مستقیم می‌دیدند. یکی از اعضای

این گفته از یادگیری برای
برتری عملیاتی در EFHD
۱۹۹۲-۹۶، نوشته داو بردیش
و دیگران نقل شده است. این
کار در وب‌سایت جامعه
یادگیری سازمانی در دسترس
است. برای جزئیات به
http://www.fieldbook.com/re_sources.html

کمیته عملیاتی می‌گفت: «اعتماد به منزله سرعت انجام کار است. مجبور نیستیم نگران کار دیگران و حرف‌هایی که پشت سرمان می‌زنند باشیم. فقط به کارمان فکر می‌کنیم.» بنا به گفته یک مدیر، «قبل از PLST (تیم ساخت موفق محصول) طی یک سال چندین بازنگری انجام شد. فرقی نمی‌کرد که همه با آن موافق باشند یا نباشند، شما کارتان را می‌کردید.» تغییرات مشابهی در امور کسب و کار به وقوع پیوسته و هزینه‌های تولید و میزان مدیریت مورد نیاز کاهش یافته است.

فعالیت‌های جدید کسب و کار باعث می‌شوند که گروه‌های پیشاهنگ اولیه به نتایج بهتری دست بیابند. علاوه بر این، اعتماد را افزایش می‌دهند و افراد بیشتری به آنها و تغییرات مشابه اعتماد می‌کنند (فرایند تقویت‌کننده در نمودار R3 آمده است). این فرایند چندین سال در EFHD اجرا شده و به تدریج به فعالیت‌های جدید کسب و کار بیشتری دامن زده است. در دسامبر ۱۹۹۲، دو تیم یادگیری با ۳۲ عضو وجود داشت. در دسامبر ۱۹۹۳ تیم‌های یادگیری به دوازده تیم با ۱۳۲ عضو رسیدند. در دسامبر ۱۹۹۴ تعداد تیم‌ها به بیست و سه تیم با ۵۰۰ عضو و در دسامبر ۱۹۹۵ به بیست و هفت تیم با ۱۲۰۰ عضو رسید. کم کم نوآوری‌های فعالیت‌های کسب و کار از واحدهای تولیدی به کارهای آزمایشی (نوآوری‌های مشترک مهندسی و خط تولید)، ارسال و حمل و نقل، گفتگوی هفتگی مدیران با مدیران عملیاتی و جلسات یادگیری مشترک با تأمین‌کنندگان تسری یافت. سودآوری شرکت بین سال‌های ۱۹۹۱ تا ۱۹۹۶، از ۵۰ میلیون دلار ضرر به ۱۵۰ میلیون دلار سود رسید. میزان فروش بیش از دو برابر شد و به ۲ میلیارد دلار رسید. تعداد واحدها نیز از سه شعبه در آمریکا به ده شعبه در سراسر جهان رسید.

نتایج عملی فقط بیرون از تیم پیشاہنگ معتبر نیستند، بلکه برای خود اعضای تیم نیز حیاتی‌اند. اقدام تغییر وقتی ارزشمند است که شرکت‌کنندگان را به شوق خود و اشتیاق سازمان نزدیک‌تر کند. گفتن این که «ما سه ساعت در هفته درباره چشم‌انداز مشترک صحبت می‌کنیم و احساس بهتری نسبت به آن داریم» بی‌معناست. مگر این که بتوانیم بگوییم: «... و توانسته‌ایم فرایندهای مالی و اجرای آن را طی چهار هفته بازطراحی کنیم.»

توجه به نتایج عملی یادگیری اهمیت دارد. نتایج بستری برای آزمایش، تطبیق و بازخورد ایجاد می‌کنند. وقتی اعضای گروه پیشاہنگ به نتایج روشنی متعهد نباشند و پیشرفت خود را با توجه به آن نتایج ارزیابی نکنند، یادگیری دشوار و حتی محال می‌شود.

اغلب افراد معتقدند که کلید اساسی تغییر پایدار (و تنها کلید آن)، تقویت رشد به کمک موفقیت‌های آشکار کسب و کار است. به عنوان مثال، آنان می‌پرسند: «چرا این مسئله باعث رشد نمی‌شود»، پاسخ این است که مشکلاتی در مسیر رشد و کسب نتایج بهتر وجود دارد.

اولین مشکل این است که ارزیابی بهبود نتایج کسب و کار، همیشه امری ساده و واضح نیست. کارکنان EFHD فکر می‌کردند که بهبودهای آنها باعث تعهد آنها به یادگیری سازمانی می‌شود، در حالی که دیگران نظر دیگری داشتند. دنبال کردن رابطه‌های علی در سیستم‌های پیچیده کار دشواری است. فردی که در اقدام تغییر شرکت نداشت می‌گفت: «اقدام‌های یادگیری کار مهمی نبودند، تام مدیری یک‌دنه بود و زیردستانش می‌دانستند که او هیچ خطای را تحمل نمی‌کند». حتی درون گروه پیشاہنگ نیز ارزیابی افراد متفاوت است: «بیشتر ابزارهای یادگیری چیز جدیدی نداشتند. کلید موفقیت ما افرادی بودند که در اختیار داشتیم».

برای اطلاع بیشتر در مورد ارزیابی و نتایج کسب و کار به «جعبه سیاه ارزیابی» در صفحه ۳۶۵ مراجعه کنید.

مشکل دوم این است که گروه‌های پیشاہنگ نوآور معمولاً به ترکیبی از نتایج، شامل نتایجی که بهبود تلقی نمی‌شوند، دست می‌یابند. به عنوان مثال، در برخی موارد معیارهای سنتی نشانگر پیشرفت هستند، در حالی که با معیارهای دیگر وضعیت بدتر شده است. طبیعی است که حامیان نوآوری به معیارهایی که بهتر شده‌اند توجه دارند و مخالفان نیز از آنهایی که بدتر شده‌اند، استفاده می‌کنند.

صفحه وب گروه‌های مطالعه
کتاب میدانی پنجمین فرمان

در

<http://www.fieldbook.com/studygroup.html> قرار دارد.

برای اطلاع بیشتر از راه‌اندازی گروه‌های مطالعه به صفحه ۱۶۴ همین کتاب مراجعه کنید.

مشکل بعدی فاصله زمانی بین توسعه توانایی‌های یادگیری و به کار بستن فعالیت‌های جدید کسب و کار و دستیابی به بهبودهای عمدۀ است. این تأخیرها در نمودار R3 نشان داده شده‌اند. با این تأخیرها ممکن است تایج کسب و کار بهبود نیابند – و حتی بدتر بشوند – و به این ترتیب گروه پیشاهنگ آسیب‌پذیر شود. افراد از این که ایده‌های جدیدی را اجرا می‌کنند، آگاهند و خیلی آسان به این نتیجه می‌رسند که کار خاصی انجام نمی‌دهند و به نتایج مهمی دست نمی‌یابند.

به این ترتیب، دستیابی به بهبودهای روشن و آشکاری که شاخص‌های معمول کسب و کار را اندازه می‌گیرند، با شکست مواجه می‌شوند. نتایج سخت، چیزی جز نتایج سخت نیستند. آنها از نظر تعییر ذهنی اهمیت دارند. در ضمن واکنش‌های سیاسی و فرهنگی به عملکرد گروه‌های پیشاهنگ، نتایج آنان را مسئله برانگیز می‌کند.

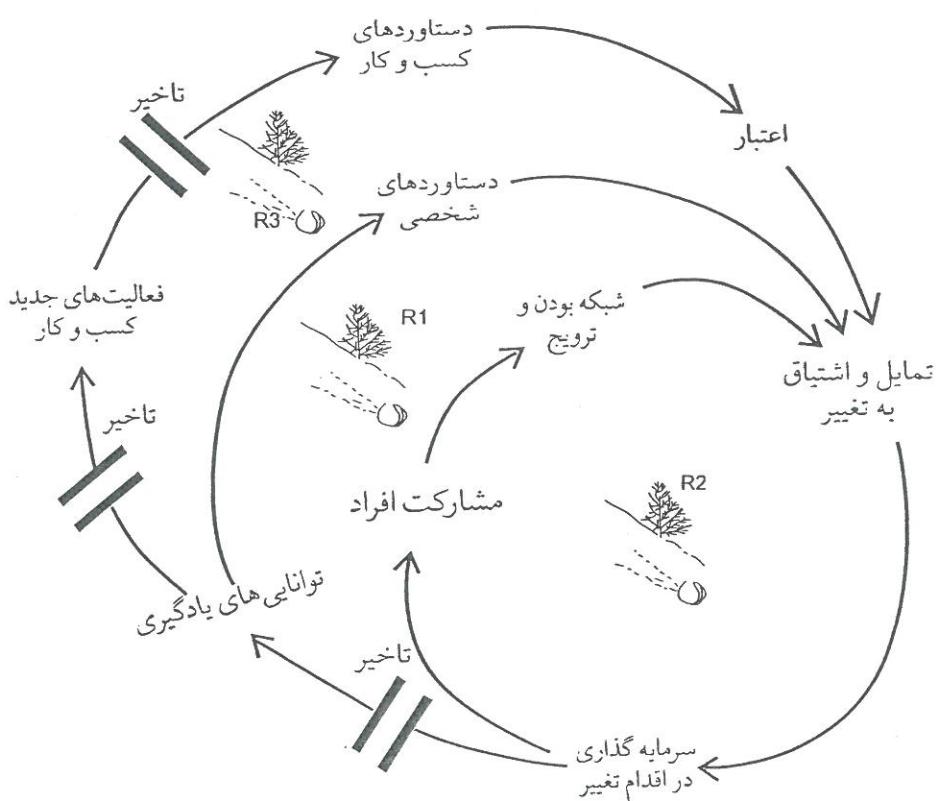
برای مثال به چالش «معتقدان واقعی و ناباوران» در صفحه ۳۱۳ مراجعه کنید.

حتی اگر گروه پیشاهنگ به دلیل دستیابی به نتایج عمدۀ کسب و کار تشویق شود، سازمان به شیوه‌های متعددی سعی می‌کند فرایند نوآوری را خاموش کند. «شما محصول را به جای هجده ماه، طی دوازده ماه تولید کرده‌اید. خیلی عالی است. آیا می‌توانید آن را شش ماهه تولید کنید؟» این فشارها که از بالا اعمال می‌شوند، نشان‌دهنده عدم اعتماد به افراد و نداشتن محیط اعتماد مناسب برای تعییر عمیق است. بسیاری از سازمان‌هایی که نمی‌توانند فرایند تولید نوآوری‌ها را درک کنند، این نوآوری‌ها را سرکوب می‌کنند.

به حرکت انداختن فرایندهای رشد تعییر بنیادی

با در نظر گرفتن هر سه فرایند رشدی که توضیح دادیم، نمودار صفحه بعد ایجاد می‌گردد. این فرایندها با هم کار می‌کنند و نیروهایی پدید می‌آورند که ضامن بقای رشد هستند. هر فرایند رشدی، با توجه به تأخیرهایش، با سرعت متفاوتی رشد را حفظ می‌کند. این فرایندها به یکدیگر وابسته‌اند و تعییر در یکی می‌تواند بر دیگری تأثیر بگذارد. مثلاً نتایج بهتر کسب و کار، به افزایش اشتیاقی کمک می‌کند که از نتایج شخصی پدید آمده است؛ و این اشتیاق باعث رشد نتایجی می‌شود که در شبکه‌های غیررسمی ایجاد می‌گردد.

با در نظر گرفتن تمام این فرایندها، به ویژه وقتی به مشکلات این فرایندها می‌پردازیم، تصویری جامع از کل فرایند رشد به دست می‌آوریم. ما به تصاویر و راه حل‌های ساده خو



این نمودار سه فرایند تقویت‌کننده رشد را در ایجاد تغییر بنیادی نشان می‌دهد. سرمایه‌گذاری در اقدامات تغییر به توانایی‌های یادگیری و نتایج شخصی جدیدی میدان می‌دهد (R1) افراد بیشتری با شبکه‌های غیررسمی در گیر و از آن آگاه می‌شوند (R2)؛ و در نهایت توانایی‌های یادگیری، فعالیت‌ها و نتایج کسب و کار و اعتبار فزاینده‌ای ایجاد می‌کنند (R3). تمام این حلقه‌ها تمایل و اشتیاق تعهد به اقدامات تغییر را بیشتر می‌کنند و به سرمایه‌گذاری بیشتر منجر می‌شوند.

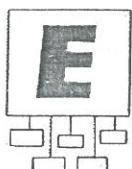
کرده‌ایم. این تصویر کمی گیج‌کننده به نظر می‌رسد. این تصویر چه پیامدهایی برای رهبران در تمام سطوح خواهد داشت؟ رهبران اثربخش برای حفظ تغییر عمدۀ چه کارهایی می‌کنند؟ این سؤال‌ها محور کتاب حاضرند. نویسنده‌گان، این سؤال‌ها را مرحله کنکاش می‌کنند و به انتخاب‌ها و بسترها متفاوت توجه دارند. وقتی چالش‌ها را بررسی می‌کنیم، تاکتیک‌ها و استراتژی‌های خاص افراد را در نظر می‌گیریم. تنها راهی به فهرست پیشنهادات اضافه نمی‌کنیم بلکه به شما کمک می‌کنیم مجموعه‌ای از رهبری اثربخش را برای انجام تغییر بنیادی پایدار توسعه بدھیم.

در اینجا فقط چند نکته اساسی را یادآور می‌شویم.

۱. چیزی بدون تعهد اتفاق نمی‌افتد. اما تعهد اولیه همیشه محدود به چند نفر است. گفته می‌شود صحبت کردن ارزان است. بسیاری از افرادی که تعهد کمی دارند، به دلیل علاقه‌مندی، داشتن توانایی‌ها و تخصصی خاص یا حضور در تیم رسمی، به شما می‌پیوندند و در تلاش شما شرکت می‌کنند.

اما در پایان همه چیز به هسته افراد متعهد بستگی دارد. بنابراین قبل از شروع کار به دنبال افرادی باشید که با شما ارزش و شوق مشترکی داشته باشند. مهم‌ترین عامل شکست بسیاری از نوآوران این است که به دنبال شریک نیستند. آنها معتقدند خودشان می‌توانند از پس کارها بر بیایند یا حس می‌کنند نباید درخواست کمک کنند و عدم اطمینان خود را آشکار سازند. در عمل تمام تلاش‌های تغییر عمدۀ با همکاری گروه کوچکی از افراد بسیار متعهد، دو یا سه نفر، آغاز شده‌اند.

۲. کوچک آغاز کنید و به تدریج رشد کنید. سخنرانی نکنید. چند نفر را بباید که ارزش‌ها و شوق مشترکی با شما دارند. موضوع‌های عملی کلیدی را شناسایی کنید و بر روی آنها کار کنید. به یاد داشته باشید که تغییر بنیادی، فرایندی خود تقویت‌کننده است. شما آن را به عنوان رهبر هدایت نمی‌کنید. اما باید در آن مشارکت داشته باشید. باید قصد توسعه توانایی‌های یادگیری خود را داشته باشید و عضو تیم‌هایی باشید که توانایی‌های یادگیری خود را توسعه می‌دهند. باید برای تغییر خودتان نیز آماده باشید.



حتی رهبران اجرایی، که قصد تغییر کل سازمان را دارند، از استراتژی شروع کوچک سود می‌برند. به عنوان مثال، ابتدا کارتان را با ایجاد روابط بهتر و پروژه‌های مشترک در تیم اجرایی آغاز کنید و از آن تیم به عنوان تیم پیشاہنگ بهره ببرید. سپس اعضای تیم اجرایی، از تلاش‌های مشابه در سازمان حمایت می‌کنند و به تدریج گروه‌های پیشاہنگ دیگری پدید می‌آیند. وقتی گروه پیشاہنگ جدیدی از قبلی‌ها به عنوان الگو استفاده می‌کند، فعالیت‌های جدید در سازمان نفوذ می‌نمایند. هر چه رفتار مدیران ارشد سازنده‌تر باشد، افراد بیشتری از رفتار آنها به عنوان الگو پیروی می‌کنند.

۳. نتایج روشی و ابزارهای سودمند مهم‌تر از طرح جزئی است. هنری میتزربرگ، نویسنده متون مدیریتی، خاطر نشان می‌کند که تا چه حد مدیریت خوب با پیش رفتن ساخته می‌شود و به قضاوت مدیران در موقعیت‌های مختلف بستگی دارد. این مسئله برای اقدام تغییر اساسی نیز صحت دارد. در تغییر اساسی نداشتند هر نوع پاسخ، تجربه، مشاهده و تأمل ضروری است. اما برای شروع کار به ابزارها و رویکردی عملی نیاز داریم. این ابزارها می‌توانند ابزارهای یادگیری پنجمین فرمان یا ابزارهای سنتی‌تر مدیریت کیفیت فرآگیر یا دیگر رویکردهای تغییر باشند. موضوع دیگری که ضروری است، شفافیت

مسایل و اهداف است. اگر اهداف معنایی روشن برای افراد نداشته باشند، افراد نسبت به آنها تعهدی نخواهند داشت.

۴. اگر وقتان کم است و کارها روبهراه نیست، ابتدا بحران را کنترل کنید. وقتی بیمار خونریزی دارد، زمان مناسبی برای بحثی عمیق درباره نیت‌های شخصی نیست. متوجه باشید که واکنش به بحران کافی نیست. این کار نمی‌تواند مبنایی برای یادگیری پایدار باشد. اگر اولین بحران را فرصتی برای توجه به مسایل عمیق‌تر ندانید، بحران‌های دیگری پدید خواهند آمد.

۵. به یاد داشته باشید که فشار در محدودیت‌های است و بالاخره رخ می‌دهد. ایجاد نتایج شخصی و کسب و کار و مشارکت در شبکه‌های گسترده نوآوران، جالب توجه است، اما توجه رهبران را از مسایلی که سرنوشت تلاش آنها را رقم می‌زنند، دور می‌کند. رهبران اثربخش بالاخره می‌فهمند که به جای اعمال تغییر باید در آن مشارکت کنند و بخواهند که خودشان تغییر کنند. آنها با مشارکت خود، متوجه چالش‌های پیش رو می‌شوند و پی می‌برند که منابع داخلی آنها صرف پرداختن به نیروهایی می‌شوند که حرکت آنها را محدود می‌کنند.

رهبرانی که در اقدام به تغییر شرکت کرده‌اند احساس نمی‌کنند که انگار در پارک قدم می‌زنند. با گذشت زمان شرایط بدتر می‌شود. چالش‌هایی که با آنها مواجه‌ایم، سنگین‌تر می‌شوند و افراد احساس خستگی و عصبی بودن می‌کنند. اگر رهبران انتظار داشته باشند که کارها خوب پیش بروند و به سرعت نتیجه بدهند، خودشان را در مهلکه می‌اندازند و اعتمادی را که طی سال‌ها ایجاد کرده‌اند، از دست خواهند داد.

اما چالش ذاتاً بد نیست. محصور بودن انگیزه‌ای قوی برای نوآوری و خلاقیت است. اروپاییان عصر اکتشافات، وقتی پا به دریا گذاشتند که مغول‌ها مسیر زمینی مسافت به چین را به خطر انداخته بودند. اکنون نیز، جنبش کیفیت ژاپن در پاسخ به چالش تزلزل سیاسی، نظامی و تجاری پس از جنگ جهانی دوم ظهرور کرده است.

چالش‌ها برای تکامل سازمان‌ها اهمیتی به سزا دارند. چالش‌های تغییر بنیادی نشانه‌هایی از انگیزه‌های پنهان در سیستم سازمانی‌اند. آنها از نیروهایی برمی‌خیزند که عناصر اساسی فرهنگ سنتی و کارکرد سازمان‌های عصر صنعتی را می‌سازند. با این که سازمان‌های فردی غیرعادی به نظر می‌رسند، ما معتقدیم که اغلب آنها مانند بنگاه‌های بزرگ هستند. نمی‌توان آنها را با نیروی

зор یا وحشی‌گری اداره کرد. آنها به فهم و استراتژی‌هایی ضد شهودی نیاز دارند. موفقیت ما در توسعه این استراتژی‌ها تعیین می‌کند که تا چه حد می‌توانیم فرایندهای تغییر بنیادی را پایدار نگه داریم و تا چه حد مؤسسات عصر پساصنعتی واقعی ظهور می‌کنند.

۳ بازنگری زمان

پیتر سنگه

افراد عادت کرده‌اند که نسبت به قدرت تقویت فرایندهای رشد بی‌توجه باشند و به رشد مثل حرکت منقطع و مکانیکی ساعت فکر کنند. ساعت مکانیکی ۵۰۰ سال قبل در قرن پانزدهم اختراع شده است. قبل از آن، انسان به زمان، به صورت فاصله‌ای ثابت که مرتب به صورت خطی پیش می‌رود، فکر نمی‌کرد. امروز شما در همه جا صدای ساعت‌ها را می‌شنوید. هر ۶۰ دقیقه یک ساعت می‌شود، ۶۰ دقیقه بعدی یک ساعت دیگر و همین طور ادامه دارد. اما زمان طبیعی چیز دیگری است.



ساعت، زمان، سر وقت

این سه واژه تاریخ چرخش از زمان طبیعی به زمان مکانیکی را نشان می‌دهند. ساعت از واژه لاتین *clocca* به معنای زنگ می‌آید. افرادی که زمان را با صدا نگه می‌داشتند، از این واژه استفاده می‌کردند. راهبان بندیکت هر روز هفت بار زنگ را به صدا در می‌آوردند تا ساعت نماز را مشخص کنند. ناگهان به جای این که افراد جریان زمان را مشاهده کنند (استفاده از ساعت‌های آبی و شنی)، در چنگ زمان گرفتار شدند. توجه به زنگ، جریان توجه را شکست و افراد را به مشخص کردن ساعت واداشت. واژه ساعت شش، به شش صدای زنگ اشاره می‌کند. واژه زمان مدتی پس از اختراق ساعت مکانیکی مطرح شد. این واژه از ریشه هند و اروپایی *di* است که به معنای تقسیم کردن و بریدن است.

در قرن شانزدهم، زمان کیلر و گالیله، دنیا را به صورت ساعت می‌دیدند. سیاره‌ها در بیضی‌هایی حرکت می‌کردند که کیهان‌شناسان آنها را مانند چرخ‌های ساعتی مکانیکی می‌دانستند. دانیل بوراشتاین در اواخر قرن هفدهم، واژه «به موقع» را که قبل‌اً برای کسی که به جزئیات کار تأکید داشت به کار می‌رفت، برای توصیف افرادی که درست سر موقع حاضر می‌شدند به کار برد.

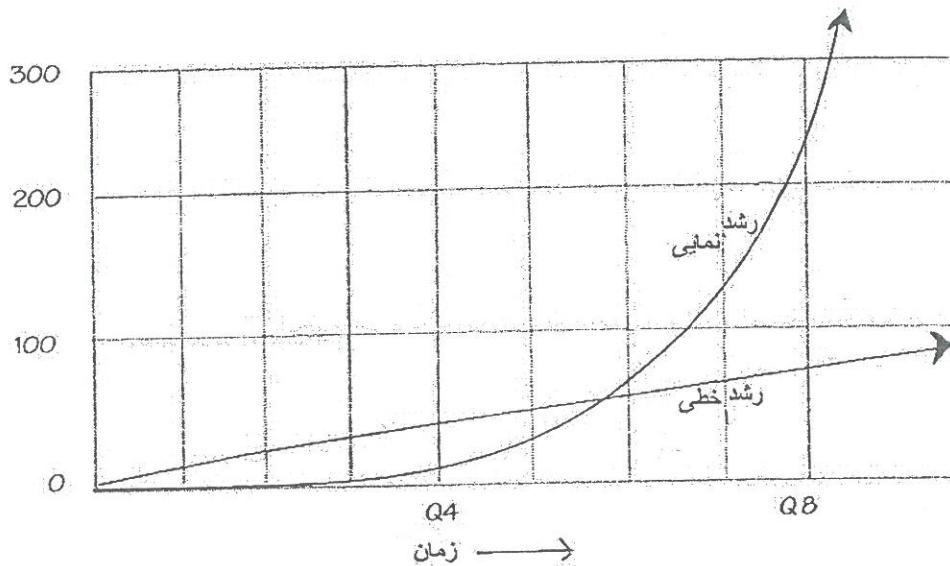
در اوآخر قرن نوزدهم، استعاره ماشین به تفکر علمی وارد شد. فیزیک‌دان‌ها و زیست‌شناس‌ها تصور می‌کردند به زودی بر رموز جهان وقوف پیدا می‌کنند. اسرار طبیعت دندانه‌های ساعت مکانیکی کیهان بود. این امکان با کشف فیزیک کوانتم از میان رفت، اما احساس شهودی

زندگی در دنیای مکانیکی جامعه متmodern باقی ماند و با تیکتاک دقیق و استفاده مستمر از واژههایی مثل ساعت، زمان و سر وقت شایع گشت.

زمان طبیعی از فرایندهایی که طبیعت با کمک آنها تغییر را ایجاد می‌کند، جدایی ناپذیر است. طبیعت، چرخه‌هایی مثل گذشت فصل‌ها، مهاجرت پرندگان و خلق انسان را ایجاد می‌کند. طبیعت «رشد» را ایجاد می‌کند. فرایند رشد طبیعی، بنا بر ماهیت خود، شتاب می‌گیرد. برای آگاهی از تمثیل زمان خطی ساعت و زمانی که با فرایندهای تقویت‌کننده رشد مشخص می‌شود، به تصویر زیر دقت کنید. این تصویر دو منحنی تغییر را نشان می‌دهد. یکی از آنها به صورت خطی و دیگری به صورت نمایی رشد می‌کند و در هر دوره دو برابر می‌شود. هر دو از یک نقطه شروع به رشد می‌کنند، اما منحنی نمایی پس از شش دوره به منحنی خطی می‌رسد و سپس از آن جلو می‌زند. دو دوره بعد، منحنی نمایی چهار برابر بیشتر از منحنی خطی است. پس از دوره دهم، منحنی نمایی ده برابر منحنی خطی می‌شود.

به کتاب‌های زیر مراجعه کنید:

The Discoverers, by Daniel Boorstin (New York: Harry N. Abrams, 1991); *The Wholeness of Nature*, by Henri Bortoft (Hudson, New York: Lindisfarne Press, 1996); and *Technics and Civilization*, by Lewis Mumford (New York: Harcourt Brace Javanovich, 1934, 1963).



نکته جالب این دو نمودار، معیارهایی است که م牲من آنها هستند. همه جا مدیرانی می‌بینیم که سعی می‌کنند به گونه‌ای به تغییر عمده مورد نظر خود دست بیابند. اغلب آنها با

ایده گروههای پیشاهنگ آشنا هستند. «ما وقت نداریم منتظر گروههای پیشاهنگ بمانیم و از آنها چیزی یاد بگیریم. ما باید در مدت سه سال دویست واحد تولیدی را در سراسر جهان متحول کنیم.» بنابراین روش اشاعه توسط مدیریت ارشد را انتخاب میکنند، راهی که از پیشرفت طبیعی فاصله زیادی دارد.

به عنوان مثال به توصیه‌های ویک ائو در مورد «نظریه جهش» در صفحه ۲۲۴ نگاه کنید.

اشاعه دادن، فرایندهای ضمنی تقویت را فعال نمیکند و جز در موارد استثنایی، به ندرت به اهدافش دست می‌یابد. مدیران هنگامی که با فشار رقبا، مشتریان و سرمایه‌گذاران روبه‌رو می‌شوند، گله می‌کنند که «واقعاً برای برنامه یادگیری وقتی ندارند». اما در واقع وقت کافی دارند. تجربه نشان می‌دهد که «هیچ چیزی تا ابد رشد نمی‌کند». رشد به صورت طبیعی نمایی است اما این رشد بدون بررسی رخ نمی‌دهد. در تمام سیستم‌های طبیعی، رشد با تعامل فرایندهای تقویت‌کننده و فرایندهای محدودکننده تنظیم می‌شود. میزان رشد با قدرت محدودیت‌ها، مشخص می‌شود. در تغییر سازمانی نیز قدرت محدودیت‌ها، میزان رشد پروژه‌های پیشاهنگ و تحقق پیامدهای آنها را تعیین می‌کند. به همین دلیل، رهبران اثربخش به مطالعه و درک محدودیت‌ها معطوف شده‌اند.

۴ محدودیت‌های پیش رو

استفاده از دینامیک محدودیت‌های رشد برای برخورد با چالش‌های بنیادی مایکل گودمن^۱

تاکنون به فرایندهای تقویت‌کننده تغییر بنیادی پرداخته‌ایم. بقیه این کتاب به فرایندهای محدودکننده تغییر بنیادی، چالش‌ها، می‌پردازد. قبل از این که به بررسی عمیق چالش‌ها بپردازیم، لازم است ماهیت آنها را بشناسیم. باید از تعامل میان فرایندهای محدودکننده و تقویت‌کننده و انتخاب‌های استراتژیکی که در دسترس رهبران است، آگاه باشیم. ما از مایکل گودمن خواسته‌ایم که این استراتژی‌ها و دینامیک‌ها را شرح بدهد. رفتار محدودیت‌ها در کسب و کار، موضوع مطالعات وی در دو دهه گذشته بوده است. وی فارغ‌التحصیل سیستم‌های پویا از دانشگاه

^۱ Michael Goodman

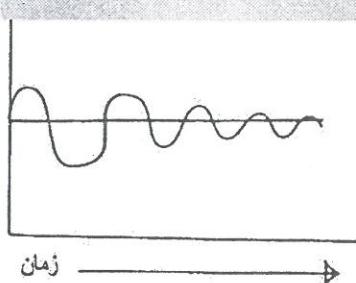
است و سرپرستی بخش «تفکر سیستمی» کتاب میلانی پنجمین فرمان را به عهده داشته است.

اگر در تلاش یادگیری یا تغییر شرکت کرده باشد، معنای چالش را می‌دانید. پس از شروعی خوب با بحران مواجه می‌شوید. ناگهان احساس می‌کنید «هیچ حرکتی مشاهده نمی‌شود»، کارتان اثربخش نیست، حمایتی که از شما در سازمان می‌شود رو به افول است و جریان‌های مخالف مانع از رسیدن شما به هدفتان می‌شوند. هر چه بیشتر فشار می‌آورید، سیستم این فشار را بیشتر پس می‌زند.

شما اکنون در وضعیتی قرار دارید که به محدودیت‌های رشد (یا محدودیت‌های موفقیت) موسوم است.

اگر به دنبال پیشرفت بلندمدت هستید، باید بدانید که محدودیت‌های موفقیت شما از کجا سرچشمه می‌گیرند. معمولاً محدودیت‌ها تا وقتی تحریک نشوند، دیده نمی‌شوند. اما وقتی آنها را تحریک می‌کنید دیگر نمی‌توان با آنها کنار آمد. بنابراین اثربخش‌ترین شیوه، پیش‌بینی آنهاست و نباید نسبت به آنها واکنش نشان داد.

این تصویر الگوی عمومی رفتار فرایند تعادل را نشان می‌دهد.

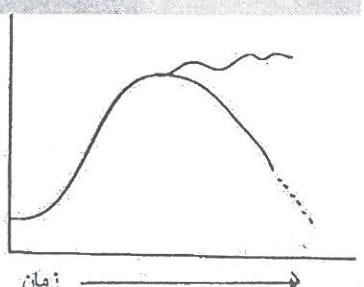


زمان →

ساختار اساسی محدودیت‌های رشد

محدودیت‌های وضعیت رشد وقتی رخ می‌دهند که فرایندهای تقویت‌کننده علیه فرایندهای تعادل عمل کنند. به این ترتیب نوعی مقاومت طبیعی رخ می‌دهد. سیستم‌ها با کمک فرایندهای تعادل به انسجام، تداوم و ثبات دست می‌یابند. فرایندهای تعادل نشانگر جستجوی مستمر نوعی تعادل طبیعی هستند؛ حالت تعادل بدن، تعادل اکوسيستمی شکار و شکارچی یا سطح مقبولی از ثبات شرکت، مثال‌هایی از تعادل طبیعی هستند.

این تصویر رفتار محدودیت‌های رشد را که متشکل از فرایندهای تقویت‌کننده و تعادل است، نشان می‌دهد. ابتدا رشد شتاب می‌گیرد. سپس بعد از این که با مقاومت رو به رو می‌شود، دوام می‌آورد و به هدفش نزدیک می‌شود یا از بین می‌رود.



نقاط تعادل همیشه واضح و مشهود نیستند. با این وجود مرزهای فعالیت سیستم را مشخص می‌کنند. به عنوان مثال، هر شرکتی هنجار فرهنگی خاصی برای استدلال و بحث دارد. اگر با همهمه فراوان از این هنجارها عدول کنید، به شما فشار می‌آورند که ساكت شوید.

اگر ساكت باشید زيرکانه شما را به حرف می‌آورند. مانند عضوی از سازمان سعی کنید اين کار را به دیگران نيز ياد بدھيد، سیستم بين همه‌مه فراوان و سکوت توسان خواهد کرد تا این که سرانجام دوباره به تعادل برسد.

محدودیت‌هایی که در این کتاب توصیف شده‌اند، ده فرایند تعادل را نشان می‌دهند. این فرایندها تأخیرهای زمانی متفاوتی دارند. برخی چالش‌ها مثل نداشتن وقت کافی به سرعت پدید می‌آیند، در حالی که چالش‌های دیگری مثل چالش اداره کردن به کندي ایجاد می‌شوند. شاید سال‌ها طول بکشد تا نیروها برانگیخته شوند، به خصوص وقتی که این نیروها در اختیار هیئت‌مدیره باشند.

محدودیت‌هایی که چالش‌ها پدید می‌آورند به یکدیگر وابسته‌اند. همه آنها بر یکدیگر تأثیر دارند. این تأثیر از سازمانی به سازمان دیگر فرق می‌کند. وقتی با چالشی روبرو می‌شویم و آن را حل می‌کنیم، چالشی دیگر سر بر می‌آورد. در سیستم‌های پیچیده‌ای مثل سازمان، نیروها و تنش‌های فراوانی وجود دارند که به دنبال کار خودشان می‌باشند. همه آنها سعی می‌کنند تا دیگری را نابود کنند.

ورود به چنین سیستمی با اقدام عملی تک بعدی محکوم به شکست است. در عوض رویکرد اثربخش گروه پیشاهنگ به سیستم کمک می‌کند تا به اهدافش دست پیدا کند و در مورد نیروهای موجود چیزهای بیشتری یاد بگیرد. تجربه محدودیت‌های رشد، چهار استراتژی اساسی را نشان می‌دهد.

استراتژی ۱: برای رشد زیاد فشار نیاورید

محدودیت‌های وضعیت رشد در دو مرحله گرایش به گسترش دارند. در مرحله اول، رشدی با شتاب است و مرحله دوم کاهشی جبرانی است. وقتی به اولین نیروهای تعادل برخورد می‌کنید،

آنها را مزاحمی می‌دانید که از بیرون به شما حمله می‌کند. هنوز از موفقیت‌های اولیه خوشحالید و امیدوارید که این نیروهای مزاحم را کنار بزنید. بنابراین به تقویت و گسترش رشد ادامه می‌دهید. هر چه شما آنها را بیشتر پس می‌زنید، بیشتر جلوه می‌کنند. چرا برای توسعه ساختارهای جدید اداره کردن سرمایه‌گذاری می‌کنید؟ شما به دنبال کمک هستید. وقتی چالش‌های جدید سر بر می‌آورند به هر شیوه‌ای متولسل می‌شوید. با آسیاب‌های بادی می‌جنگید و مدام دورتر می‌روید.

به جای سرعت بخشیدن به رشد، باید سرعت آن را کاهش بدهید. در مرحله اولیه رشد، زمانی را به مذکوره در مورد محدودیت‌هایی که با آن برخورد می‌کنید، اختصاص بدهید. چنین کاری سخت است. زیرا نقطه مقابل الگوی ذهنی غالب کسب و کارهاست. «اقدام ما خاص است. ما از محدودیت‌های رشد مستثنا هستیم. برای ما چنین اتفاقی نمی‌افتد.»

واقعیت این است که محدودیت‌های رشد، از قوی‌ترین و متداول‌ترین ساختارهای طبیعت هستند. هیچ کس استثنا نیست. به همین دلیل اقدامات تغییر اندکی به موفقیت بلندمدت دست می‌یابند. اولین قدم مدیریت موفق نیروهای محدودکننده، آگاهی از این واقعیت است.

استراتژی ۲: به آینده فکر کنید

به نظر می‌رسد که رهبران اقدام‌های تغییر مثل اسکارلت اوهارا هستند. «فردا درباره‌اش فکر می‌کنم.» متأسفانه به دلیل تأخیر ذاتی سیستم حتماً تا به حال با چالش‌های تغییر بنیادی مواجه شده‌اید. چالش‌هایی که دیده می‌شوند بسیار قوی‌تر و دشوارتر از آن هستند که بتوان آنها را مدیریت کرد.

الگوی محدودیت‌های رشد به ما توصیه می‌کند که برای شناختن چالش‌های پیش رو، به جلو نگاه کنیم و منابع و ماهیت مقاومت و تأثیر بالقوه آنها را بر گروه بشناسیم. پرسش‌های زیر به ما در انجام این کار کمک می‌کنند:

اسکارلت اوهارا قهرمان داستان
بر باد رفته نوشته مارگارت
میچل است. وی وقتی با
مشکلی رو به رو می‌شود، فکر
کردن به آن را به فردا موقول
می‌کند. م.

- از این تجربه چه می‌دانید؟ سعی کنید چیزهای مفیدی درباره گروه‌های پیش‌اهمگ سازمان خود یا سازمان‌های دیگری که اقدامات مشابهی داشته‌اند، یاد بگیرید. آیا موفق بوده‌اند؟ چه نیروهایی علیه آنان وجود داشته است و چگونه بر آنها غلبه کرده‌اند؟ حتی از تلاش‌های ناکام نیز می‌توان درس‌های ارزشمندی آموخت. شاید اعضاء، نیروهای مقاوم را دست کم گرفته‌اند یا زمان ایجاد توانایی را کم فرض کرده‌اند.

- اگر در مرحله اول موفق شوید، چه چالش‌هایی شما را بیشتر تهدید می‌کنند؟ کدام یک از چالش‌هایی که پدید می‌آیند انتعاف‌پذیرند؟ کدام یک اول ظاهر می‌شوند؟ کدام یک پس از تأخیری طولانی دیده می‌شوند؟

- چه مدت زمان می‌خواهیم تا آماده رویارویی با چالش بشویم؟ برخی از توانایی‌ها آسان به دست می‌آیند. اما ایجاد برخی دیگر بسیار دشوار است. به عنوان مثال، می‌توانید

چالش استراتژی و هدف را پیش‌بینی کنید و طرح تلاش برای ایجاد محیطی تازه را بریزید. اما ایجاد توانایی اعتماد و کار با رقبا، رهبران و تنظیم‌کنندگان، سال‌ها وقت می‌گیرد.

استراتژی ۳: آزمایش کنید

کسانی که شروع به تغییر دادن می‌کنند، پاسخی برای چالش‌های پیش رو ندارند. پاسخ از دل تجربه و آزمایش بیرون می‌آید. با طراحی و اجرای آزمایش‌های حساب‌شده می‌توان یادگیری را توسعه داد و راه حل‌ها را به عنوان فرضیه‌هایی محتمل مطرح کرد.

آزمایش به منزله اقدام جدیدی است که احتمال دارد کار نکند. ممکن است راه جدیدی برای مقابله با چالش نداشتن وقت باشد یا با طرح معیاری برای موفقیت، با چالش نتایج مقابله کند. چه نتیجه‌ای انتظار دارید؟ اگر به این نتیجه رسیدید، چه چیزی برایتان آشکار می‌شود؟ آیا می‌توانید این نتیجه را با نتایج گروهی که تغییر را تجربه نکرده است، مقایسه کنید؟ توجه کنید که شما فقط آزمایش می‌کنید. بهترین استراتژی، آزمایش‌های متعددی است که هر یک بر نتایج آزمایش قبلی استوارند. به این ترتیب به یک جمع‌بندی کلی می‌رسید، اقدام بعدی را طرح‌ریزی و آن را آزمایش می‌کنید.

استراتژی ۴: اهداف را با تمرین الگوهای ذهنی تعدیل کنید

محدودیت‌هایی که مانع اقدامات یادگیری سازمانی هستند با الگوهای ذهنی سازمان ارتباط دارند. با فکر کردن به این موضوع که چرا افراد در مورد تغییر و ابهام تساهل ندارند، اولویت‌های حفظ این دیدگاه‌ها را می‌یابید.

به عنوان مثال، اگر می‌خواهید ساختار اداره کردن موجود، الگوهای گردش اطلاعات، یا روابط بیرون سازمانی را متزلزل کنید، باید مقاومت کنید؛ زیرا اغلب افراد به ثبات عادت دارند. لازم است نشان بدھید که برخی سیستم‌ها پیش‌بینی‌پذیر باقی می‌مانند؛ مثلاً برخی از سیستم‌ها به سازمان اجازه می‌دهند که محصولش را به موقع تحويل بگیرد و کیفیت را حفظ کند.

به خودتان اعتماد کنید

از کجا می‌دانید که از مهم‌ترین فرایندهای تعادل آگاهید و گام‌های لازم را برای آنها برداشته‌اید؟

عجیب است، اما اعتماد از نداشتن پاسخ ناشی می‌شود. با پیروی از این چهار استراتژی، می‌توانید فرایندی مستمر از فرضیه‌سازی، آزمون و آزمایش را توسعه بدهید. برخی آزمایش‌ها غلط از آب در می‌آیند و به نتایج مورد انتظار نمی‌رسند. اما می‌توان بر اساس نتایج آنها، آزمایش‌های جدیدی را طراحی کرد. برخی دیگر به شیوه‌ای که انتظار نمی‌رود، به موفقیت دست می‌یابند. با طبقه‌بندی نتایج و انجام کارهای جدید که تقلیدِ محض طرح‌های قبلی نیستند، به تدریج فهم شما از سیستم افزایش می‌یابد.

۵ خلاصه فصل

رشد و گسترش برنامه‌های تغییر نیازمند وجود فرایندهای تقویت‌کننده رشد می‌باشد. شروع، حفظ و گسترش نوآوری‌های بنیادی به فرایندهای تقویت‌کننده نیاز دارد. دست‌کم سه فرایند تقویت‌کننده بنیادی وجود دارد که با کمک یکدیگر، تغییر بنیادی را حفظ می‌کنند که تنها یکی از آنها به بهبود نتایج کسب و کار مربوط است. فرایندهای تقویت‌کننده تغییر را می‌توان در سه فرایند زیر خلاصه کرد:

- تقویت دستاوردهای شخصی
- توسعه شبکه‌های افراد متعهد
- بهبود دستاوردهای کسب و کار

این سه فرایند از سرمایه‌گذاری در اقدام تغییر آغاز می‌شوند و در سه سطح فردی، گروهی و سازمان کسب و کار عمل می‌کنند.

در سطح فردی، پس از مدتی توانایی‌های یادگیری در فرد توسعه می‌یابد و این امر به تحقق دستاوردهای فردی منجر می‌شود. بدیهی است که دستیابی به دستاوردهای شخصی، شوق و اشتیاق وی را به تغییر و سرمایه‌گذاری بیشتر در تغییر برمی‌انگیرد. این حلقه به دلیل این که برای فرد سودمند است رشد می‌کند و به عنوان فرایند تقویت‌کننده اقدام تغییر عمل می‌نماید.

در سطح گروهی نیز سرمایه‌گذاری در اقدام تغییر مشارکت افراد را طلب می‌کند و به این ترتیب شبکه‌ای از افراد متعهد به تغییر در سازمان ایجاد می‌شود که نسبت به تغییر حساس بوده و می‌خواهدن به هر نحو ممکن برنامه‌های آن را در سازمان جاری سازند. افراد به این دلیل

به تغییر می‌پیوندند که سایر افراد و همکارانشان را در آن جدی می‌بینند. همین امر آنان را نیز به تغییر مشتاق می‌سازد و به عنوان عاملی در تقویت برنامه‌های تغییر عمل می‌نماید. در سطح سازمانی، یادگیری افراد با سرمایه‌گذاری در اقدام به تغییر با گذشت زمان به بروز فعالیت‌های جدیدی در سازمان منجر می‌شود و افراد روش‌های تازه‌ای را برای انجام فعالیت‌های کسب و کار توسعه می‌دهند. شیوه جدید انجام کارها پس از مدتی برای سازمان و کسب و کار دستاوردهایی به دنبال خواهد داشت که تحقق این نتایج، اعتبار برنامه تغییر را در سازمان و نزد افراد افزایش می‌دهد. وجود اعتبار نیز به نوعی خود افراد دیگر را به مشارکت در برنامه تغییر تشویق می‌کند و افراد درگیر را نیز مشتاق‌تر می‌سازد. این حلقه به این دلیل تغییر را تقویت می‌کند که افراد می‌بینند، برنامه تغییر کار می‌کند.

در تمام این سه فرایند تقویت‌کننده تغییر، وجود اشتیاق برای حضور و مشارکت در تغییر به سرمایه‌گذاری بیشتر در برنامه تغییر منجر می‌شود که باعث شدت گرفتن تغییر و تقویت آن می‌شود.

البته تغییر و رشد آن به این سادگی رخ نمی‌دهند و در عمل محدودیت‌هایی پیش روی برنامه‌های تغییر وجود دارد که مانع از تداوم یا تعمیق تغییر می‌شوند. هر چه ما برای تغییر بیشتر فشار می‌آوریم، مقاومت سازمان در مقابل تغییر بیشتر می‌شود. چالش‌هایی که تغییر با آنها مواجه می‌شود در فرایندهای تعادل سیستم ریشه دارند که در ادامه کتاب ده چالش اصلی که برنامه‌های تغییر با آن مواجه می‌شوند، بحث شده است.

بخش دوم

چالش‌های شروع تغییر

ما در کار با سازمان‌ها، موارد متعددی را ذیده‌ایم که در ابتدا همه چیز درست پیش می‌رفته است. در این سازمان‌ها رهبران عملیاتی متعهد بودند و مشارکت می‌کردند، اهداف کسب و کار مهم و روشنی داشتند و مزایای بالقوه مهمی در سازمان داشتند. اما موفقیت‌های کمی به دست می‌آوردن و پس از شش ماه، تمام افراد می‌بذرفتند که پروژه پاید متوقف شود.

به این ترتیب معلوم می‌شود که برخی از چالش‌ها آن قدر قوی هستند که می‌توانند پیش از شروع تغییر مانع رخ دادن آن شوند. چنین چالش‌های را چالش‌های شروع می‌نامیم، زیرا در مراحل اولیه تغییر سازمانی با آنها مواجه می‌شویم. این چالش‌ها از سرمایه‌گذاری اعضای گروه پیشاپنگ در اقدام‌های یادگیری یا تغییر بر می‌خیزند. این چالش‌ها عبارتند از:

- کمبود وقت: انعطاف‌ناپذیری گروه پیشاپنگ و نداشتن کنترل بر اولویت‌ها و زمان
- نداشتن کمک: نیاز به هدایت، حمایت و راهنمایی هوشمندانه، منسجم و پایدار.
- مربوط نبودن: فقدان برنامه روش کسب و کار برای یادگیری.
- ایستادن پای حرف: آسیب‌پذیری و نداشتن تأمل که با فاصله بین ارزش‌های ادعایی و کارهای حامیان تغییر تقویت می‌شود.

این چالش‌ها در ابتدای پیشرفت کار گروه پیشاپنگ رخ می‌دهند، بنابراین نمی‌توان آهسته و به تدریج توانایی‌های مقابله با آنها را توسعه داد. توانایی‌های مدیریت زمان، کمک، مربوط بودن و پیوند ارزش‌ها و رفتار باید در شرایط سخت رشد کنند. در بهترین حالت، مدیریت این چالش‌ها به شما کمک می‌کند که این توانایی‌ها را سریع‌تر توسعه بدهید.

فصل سوم

کمبود وقت

۱ چالش

سال‌ها پیش پروژه یادگیری مهمی که در شرکتی بزرگ انجام می‌گرفت، ناگهان متوقف شد. بسیاری از افراد معتقد بودند که این پروژه به دلیل فقدان علاقه کافی به آن ناکام مانده است. اما علاقه زیادی به این پروژه وجود داشت و یادگیری از اولویت‌های اساسی شرکت بود. مشکلات از زمانی شروع شدند که اغلب مدیران ارشد، از جمله معاونی که پروژه را راه انداخته بود، در جلسات کاری ماهیانه غیبت کردند.

همیشه چیزی مانع حضور آنان در جلسه می‌شد. همیشه مشکلی وجود داشت که مدیریت را مشغول می‌ساخت. معاونی که پروژه را راه انداخته بود به صراحت از پروژه حمایت می‌کرد، اما هر وقت رهبران تیم قصد ملاقات با او را داشتند، تمام وقت‌هایش پر بود. سرانجام معلوم شد که اوی بر برنامه زمانی کارهایش کنترلی ندارد و نمی‌تواند پروژه را ادامه بدهد. همین مسئله در مورد رهبران اجرایی ارشد نیز صدق می‌کرد. دیگران با پیروی از رهبران اجرایی، این الگو را در سایر بخش‌های سازمان نیز گسترش می‌دهند. هیچ کس نمی‌پرسد چرا مدیران بر برنامه زمانی خود کنترلی ندارند.

اقدام‌های یادگیری موفق به افرادی نیاز دارند که برای فعالیت‌های جدیدی مثل تأمل، برنامه‌ریزی، کار گروهی و آموزش وقت بگذارند. تیم‌های اصلی همچنین باید برای طراحی مراحل بعدی اقدام وقت بگذارند. گروه‌های کاری باید یک یا دو روز در ماه، درباره مسایل

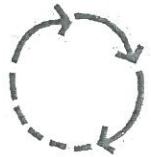
کسب و کار بحث کنند. اعضای متعهد شبکه، باید علاوه بر زمانی که صرف حضور در جلسات می‌کنند، برای کارشان نیز وقت بگذارند و زمانی را به بحث کردن، فرستادن و خواندن نامه‌ها اختصاص بدهند. اگر برای بحث و کسب مهارت‌های تفکر سیستمی زمان کافی اختصاص ندهیم، حتی اگر علاقه فراوانی به تغییر وجود داشته باشد، هیچ تغییر بنیادی در سازمان رخ نمی‌دهد. افرادی که برای رفع نیازهای جاری کسب و کار وقت ندارند، نمی‌توانند متعهد اقدامی جدید بشوند.

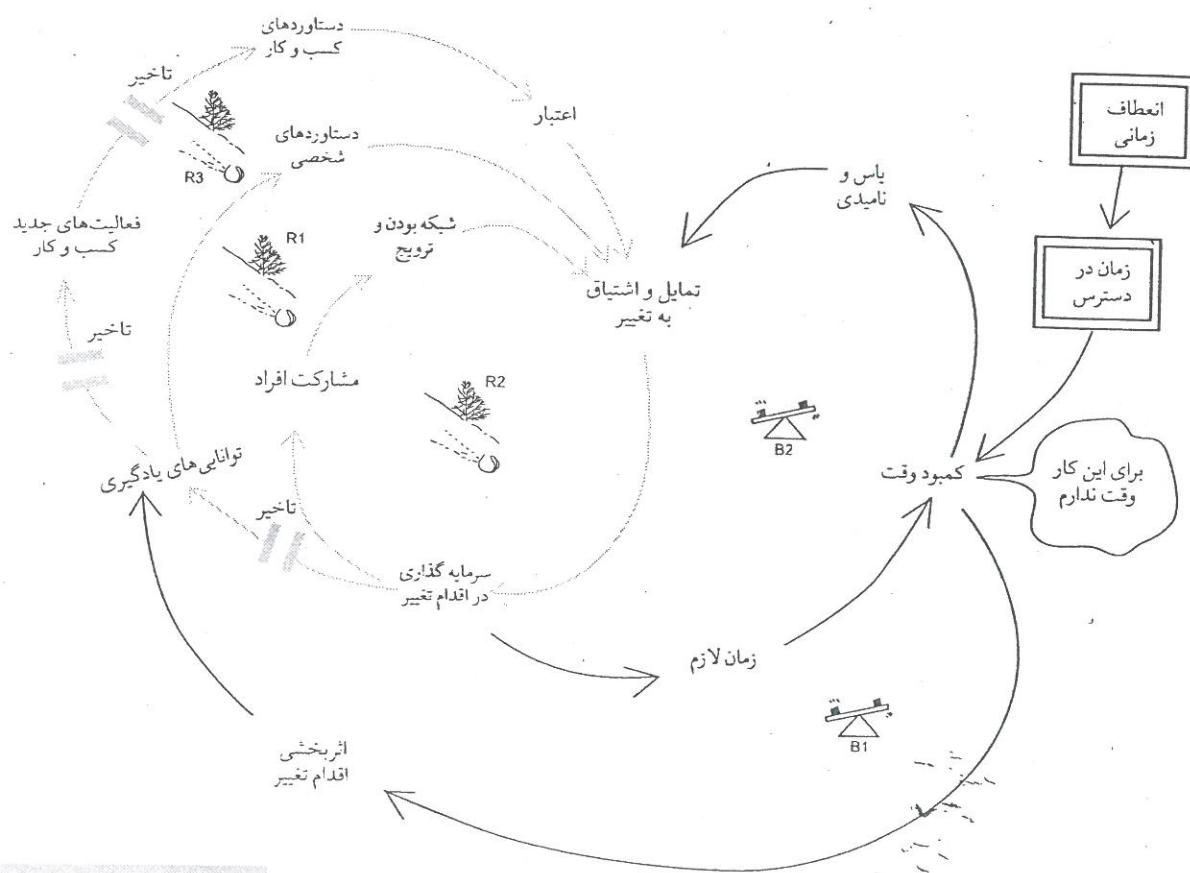
کسانی که با چالش کمبود وقت رو به رو می‌شوند، مرتب از آشتفتگی کارهایشان حرف می‌زنند و بحران‌های متواتی به آنها اجازه پرداختن به کاری جدید و اتمام آن را نمی‌دهد. معاون یک شرکت می‌گوید: «منابع انسانی مرا احضار می‌کند و می‌گوید باید تا پنج شنبه کارها انجام بشود. بودجه را باید تا سه‌شنبه مشخص کنیم، مشتری‌ها دوشنبه سفارش دارند. دیگر زمانی برای فکر کردن باقی نمی‌ماند و شما از من می‌خواهید برای یادگیری هم وقت بگذارم.» این فرد در یکی از ۵۰ شرکت برتر مسئولیت ۱۰ میلیارد دلار را به عهده دارد و هر روز رأس ساعت ۶ صبح سر کارش حاضر می‌شود. به این ترتیب، معلوم می‌شود که چالش زمان فقط مشکل سطوح میانی نیست و سطوح بالا نیز با آن درگیرند.

مشکل اصلی نداشتن وقت نیست، بلکه انعطاف‌ناپذیری آن است. وقتی همه مشغول هستند، مبارزه واقعی اولویت‌بخشی به کارهای خودمان است. افراد وقتی با اهداف و وظایف تحمیلی پر می‌شود و زمان اختیاری کمی دارند و نمی‌توانند کاری را که برای خودشان و در بلندمدت برای سازمان مهم‌تر است، انجام بدهند.

عوامل مؤثر بر کمبود وقت

همان گونه که در نمودار دیده می‌شود، در سمت چپ ساختار محدود کننده رشد، فرایند تقویت‌کننده رشد تغییر بنیادی قرار دارد. طبق نظریه ما، هر چه سرمایه‌گذاری بیشتری برای اقدام یادگیری بکنیم، توانایی‌های یادگیری بیشتری توسعه می‌یابند و افراد به داشتن تعهد نسبت به اقدام‌های جدید مستواقت‌تر می‌شوند. این توسعه به کمک نتایج مختلف و شبکه‌های غیررسمی به دست می‌آید.





با سرمایه گذاری در اقدامات تغییر، زمان مورد نیاز اعضای تیم پیشاپنگ افزایش می‌یابد. اگر برنامه زمانی انعطاف کافی نداشته باشد و زمانی به این اقدامات اختصاص نیابد، اقدامات تغییر را از دست نمی‌خواهد. افراد داشتند: اقدامات را بی‌تأثیر می‌کنند و بنا بر این رشد احتمالی توانایی‌های یادگیری را تضعیف می‌کنند. (حلقه B1) با فرمیدی را افزایش می‌دهد و به این ترتیب تمایل و اشتیاق افراد به تعهد را کم می‌کند. (حلقه B2).

فرایندهای محدودکننده در سمت راست نمودار، نشان می‌دهد چگونه محدودیت زمانی، رشد را کند می‌کند. هر چه اقدام‌های تغییر رشد بیشتری داشته باشند، زمان مورد نیاز بیشتر می‌شود. اگر زمان انعطاف‌پذیر نباشد، فرصت لازم برای تغییر تأمین نمی‌شود و به این ترتیب، پیشرفت کار محدود می‌گردد. این اتفاق به دو شیوه رخ می‌دهد: زمانی که صرف اقدام‌ها می‌شود اثربخش نیست؛ مثلاً افراد کلیدی در جلسات مهم حضور ندارند (در حلقه B1 نشان داده شده است) یا افراد فکر می‌کنند وقت کافی برای این کار ندارند و مشارکت نمی‌کنند (در حلقه B2 نشان داده شده است). این دو فرایند در مقابل سرمایه‌گذاری جدید برای اقدامات یادگیری می‌ایستند و رشد توانایی‌های یادگیری (از جمله قابلیت یادگیری توسعه انعطاف‌پذیر بودن زمان) را کند یا کاملاً متوقف می‌کنند.

مقابله با چالش کمبود وقت، مثل تمام فرایندهای محدودکننده

دیگر، چندین راه حل دارد. در یک سر طیف، زمان انعطاف‌ناپذیر است و پیشرفت اندکی رخ می‌دهد. افراد وقت کمی دارند و زمانی را برای انجام تغییر اختصاص نمی‌دهند یا این که سعی می‌کنند وقت بگذارند، اما پس از مدتی متوجه می‌شوند که کارها پیش نمی‌روند.

در سوی دیگر طیف، زمان افراد انعطاف‌پذیر است و فرایندهای محدودکننده‌ای که توصیف کردیم، تأثیری بر کار آنها ندارند. تیم‌های پیشاهنگ بین این دو سر طیف قرار دارند. افراد کترل کافی بر زمان خود دارند و حتی اگر فشار زیادی بر آنها وارد شود، می‌توانند کارشان را با برخی تلاش‌ها ادامه بدهند و به تدریج پیشرفت کنند. تیم‌های پیشاهنگ متوجه می‌شوند که زمان مانع مهمی نیست و می‌توانند با بهبود توانایی‌های یادگیری از وقتی که در اختیار دارند بهتر استفاده کنند. آنها از زمانی که قبلًاً استفاده اثربخش نمی‌شد، بهره می‌برند. مسایلی را که نمی‌توانستند درباره‌اش حرفی بزنند، حل می‌کنند. در ضمن از کارهایی که زمان را هدر می‌دهد، مثل بررسی مداوم کارهای دیگران، پرهیز می‌کنند.

فرایند محدودکننده کمبود وقت، بسیار سریع عمل می‌کند. اگر افراد انعطاف‌پذیری زمانی کمی داشته باشند، اقدام‌های تغییر بسیار سریع از بین می‌روند. در واقع چون افراد کمی زمان لازم را به تغییر اختصاص می‌دهند، هیچ وقت شروع نمی‌شود. متأسفانه در بسیاری از محیط‌های کاری پر اضطراب امروز، چنین اتفاقی می‌افتد.

استراتژی‌های مقابله با چالش کمبود وقت

شرکت‌ها به اقدام‌های فوری و نادرست بسیاری برای مقابله با مشکل زمان دست می‌زنند. بسیاری از آنها فقط با آشفته کردن محیط، وضعیت را بدتر می‌کنند. مثلاً برنامه‌های آموزشی «مدیریت زمان» عاملی وقت‌گیر است. نامه‌های الکترونیکی که برای ارتباط اثربخش افراد طراحی شده‌اند، باعث اتلاف وقت می‌شوند. برخی افراد از روش‌های غیررسمی کوتاه‌مدتی مثل برنامه‌ریزی دقیقه به دقیقه، قطع جلسه برای حضور در جلسه بعدی، پاسخ دادن به نامه‌ها در حین جلسه و انجام کارها در آخر هفته استفاده می‌کنند. تمام موارد فوق محیط کار را تنش‌زا می‌کند و مقابله با مشکلات محیط کاری را دشوار‌تر می‌سازد.

زمانی که برای اقدام‌های تغییر لازم است، کاهش نمی‌یابد. مسئله اصلی بررسی پیش‌فرضها و گرایش‌هایی است که ما را به این باور سوق می‌دهد که زمان انعطاف‌پذیر نیست. اثبات شده است که رهیافت‌های زیر برای مقابله با این چالش اثربخش هستند:

• تلاش‌ها را ترکیب کنید. هر چه افراد و برنامه‌های بیشتری به تغییر سازمانی پردازند، اقدامات بیشتر تکثیر می‌شوند. برنامه‌ریزی کاری، کیفیت، استراتژی، تدوین سناریوهای کاری، برنامه‌های منابع انسانی و بودجه‌بندی به زمان و توجه نیاز دارند. وقتی اقدام جدیدی آغاز می‌شود، افراد زمانی را - هر چند کم - به آن اختصاص می‌دهند. اگر اقدام‌های متعدد را در یک اقدام ترکیب کنیم، حتی اگر افراد متفاوتی به آنها علاقه داشته باشند، بسیار اثربخش خواهد بود. آیا هدف مشترکی وجود ندارد که به پیشرفت در مسایل کلیدی کسب و کار کمک کند؟

به «پنج راه ایجاد زمان» در صفحه ۱۱۱ مراجعه کنید.

• زمانی را به توجه و تمرکز اختصاص بدهید. اگر کارگری را برای بالا بردن یخچال اجیر کرده‌اید، وسط راه او را متوقف نکنید تا چیزی از او بپرسید. حتی وقتی او پله‌ها را نگاه می‌کند تا تصمیم بگیرد چطور کارش را انجام بدهد، وی را صدا نکنید. وقتی بالای دیواری بلند باشید، فقط یک اشتباه کوچک باعث می‌شود که به پایین سقوط کنید و آسیب جدی بینید. چطور می‌توان انتظار داشت متوقف کردن فردی که به مسئله‌ای حیاتی در کسب و کار فکر می‌کند، خطری در بر نداشته باشد.

زمانی را به توجه، تمرکز و کار سخت اختصاص بدهید. با این کار نیروی زیادی آزاد می‌شود. کاری که طی برنامه‌ای سه روزه انجام می‌شود بیش از سه برنامه یک روزه، مؤثر است چون افراد می‌توانند بر روی آن تمرکز پیدا کنند.

• به افراد اعتماد کنید که بر زمان خودشان کنترل داشته باشند. به نظر می‌رسد که در فعالیت‌های کسب و کار، سرعت تیم با سرعت رئیس آن مشخص می‌شود. اگر رئیس حضور نداشته باشد، کاری انجام نمی‌گیرد. این امر به رهبر و اعضای تیم فشار زیادی وارد می‌کند. اگر کسی حضور نداشته باشد و به نظر مشغول نرسد، بی‌کفايت تلقی می‌شود.

همان طور که لاتی بایلین^۱، استاد MIT، می‌گوید: بهتر است به افراد اجازه بدهید خودشان زمانشان را برنامه‌ریزی کنند. به جای این که افراد را با حضورشان ارزیابی کنیم، با نتایج تولیدی آنها را قضاوت کنیم. به این ترتیب، بسیاری از تضادهای کار و خانواده از

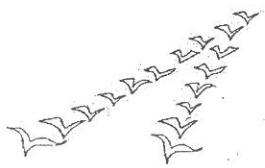
^۱. Lotte Bailyn

بین می‌روند. بهترین راه اعتمادسازی در سازمان این است که به اعضای آن اجازه بدheim خودشان کارهایشان را برنامه‌ریزی کنند. این روش باعث می‌شود کسی خودش را تبلیغ نکند و خود را فردی اثربخش بداند که به آینده سازمان علاقه‌مند است.

• به وقت‌های برنامه‌ریزی نشده بها بدھید. از مارک آلن استمتی^۱ - کاریکاتوریست واشنگتن پست^۲ - سؤال کردند چرا بیشتر کار نمی‌کند و کاریکاتورهای بیشتری نمی‌کشد؟ وی جواب داد: «باید به افکار بی سر و ته میدان بدhem. کیفیت کارهایم به این افکار بی سر و ته بستگی دارد.»

کیفیت کار مدیریت به حجم بالایی از زمان برنامه‌ریزی نشده بستگی دارد. زمانی را به فکرهای بی‌سرانجام، صحبت درباره موضوع‌های مهمی که لازم نیست سریع به نتیجه برسند و گفتگوهایی که به افراد کمک می‌کنند با مسایل مبهمی مثل تغییر و یادگیری کنار بیایند تخصیص بدھید.

«زمان آرامش» یکی از مزایای کلیدی گفتگو، بحث‌های ماهرانه، حوزه‌های فعالیت، آزمایشگاه‌های یادگیری و دیگر روش‌های مذاکره ساخت‌نیافته است. زمان آرامش غیررسمی همراه با فرصت دادن به افراد برای مبارزه با دیگران در هنگام کار، نشان‌دهنده رویکردی پر تنش است.



چرا سازمان‌ها ایجاد زمان آرامش را دشوار می‌بینند؟ شاید به دلیل کمیت‌گرایی و تفکر رایج بهره‌وری باشد. ارزیابی سفت و سخت زمان در هنگام کار، طیف گسترده‌ای از کارهایی مثل فکر کردن، گفتگو، تصمیم‌گیری، تحقیق و بررسی را به حساب نمی‌آورد. کارهایی که در بیشتر سازمان‌های امروزی جز جدایی‌ناپذیر کارند. رهبران اجرایی که از ارزیابی کمی کار آگاهند، از کارهایی که نمی‌توان اندازه‌گیری کرد، حمایت نمی‌کنند. نتیجه این امر ناسازگاری و ظایف انعطاف‌پذیر با زمان انعطاف‌ناپذیر است.



رهبر عملیاتی که زمان محدودی دارد، باید بسیار متھور و خیال‌پرداز باشد که بگوید: «ما درباره مسئله‌ها حرف می‌زنیم، بی آن که مجبور باشیم تصمیمی درباره آنها اتخاذ کنیم». رهبران شبکه درباره برگزاری جلسات گفتگو، نومیدی افراد و احتمال شکست با دیگران حرف می‌زنند و به این ترتیب، به اعضای

¹. Mark Allen Stamti

². Washington Post

سازمان کمک می‌نمایند.

به مدیریت عرصه‌های عمل در صفحه ۱۲۹ مراجعه کنید.



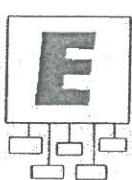
• توانایی‌هایی برای حذف کارهای زاید ایجاد کنید. در بیشتر مواقع چالش

نداشتن وقت کافی، بازتاب واقعیت تلخ‌تری است. ده نفر کاری را می‌کنند

که قبلاً پنجاه نفر انجام می‌داده است. کار دفتری که قبلًاً دیگران انجام می‌دادند به کار مدیر اضافه شده است. برای جبران این کار اضافی مدیران وظایف غیر ضروری و تلاش‌های بی‌فایده را کنار می‌گذارند. لازمه چنین کاری داشتن مهارت‌ها و توانایی‌هایی است که به زمان و توجه نیاز دارند. زمانی غیر ضروری بودن وظایف معلوم می‌شود که افراد درباره فرایند کارشان با یکدیگر حرف بزنند.

برای مثال به منظور آشنایی با اقدام‌هایی که در جنرال الکتریک انجام شده‌اند، به صفحه ۱۰۹ مراجعه کنید.

• به بازی‌های سیاسی توجه نکنید. بیل اوبرايان^۱، مدیر عامل سابق بیمه هانوور، می‌گوید: «اگر بتوانیم تمام کاغذبازی‌های اداری، تخلفات و بازی‌های سیاسی را از سازمان‌های سلسله‌مراتبی حذف کنیم، می‌توانیم تولید ناخالص ملی (GNP) را بیست درصد افزایش و زمان کار را به سه روز در هفته کاهش بدهیم.» به عنوان مثال، وی به یادگیری ذهنی افراد در واکتش‌ها و حرف‌های دیگران اشاره می‌کند و می‌گوید: «من نگرانم که فلان دستورالعمل چیست؟ اگر قبل از این که او دستورالعملش را بگوید فکرم را بیان کنم، ضرر می‌کنم.» افراد زمان زیادی را صرف گفتگو می‌کنند و درباره این که چطور می‌توان برای مشتری ارزش بیشتری ایجاد کرد، حرفی زده نمی‌شود. بلکه بیشتر در این باره حرف می‌زنند که چطور به مدیران پاسخی را که فکر می‌کنند آنها دوست دارند، بدهند.»



رهبران اجرایی در ایجاد این نگرش نقش مهمی دارند. به عنوان مثال، وقتی مدیری از سایت بازدید می‌کند، ممکن است از کارکنان آن واحد بخواهد برخی از عیوب را برطرف کنند؛ عیوب‌هایی که به نظرش چندان مهم نیستند اما وقت زیادی را از کارکنان می‌گیرد. اوبرايان می‌گوید: «با نگاه کردن به تقویم کارهای مدیران اجرایی می‌توان متوجه شد که چه نوع مدیری هستند. بسیاری از

¹. Bil O'brian

مدیران عامل زمان‌های خود را به وقت‌های ۱۵ تا ۳۰ دقیقه‌ای تقسیم کرده‌اند. طی یک روز ۲۰ جلسه یا حتی بیشتر دارند. وقتی من مدیر عامل بودم، در برنامه کارم جلسات نصف روزه یا یک روزه زیادی وجود داشت. اگر مشکلی را بتوان در عرض ۱۵ دقیقه حل کرد دیگر به مداخله مدیریت ارشد نیازی نیست».

• به نیازهای غیرضروری پاسخ ندهید. رهبران عملیاتی باید به نیازهایی که

از بیرون می‌آید جواب منفی بدهند. تیمی در گمبل اند پروکتر^۱ به بازطراحی زنجیره تولید خود پرداخت و تصمیم گرفت این پروژه را تکمیل کند. به همین منظور، به مدت شش ماه، تمام درخواست‌های مدیریت ارشد رد می‌شدند. درباره این پروژه بحث شد و مدیر عامل با آن موافقت کرد. حتی پس از پذیرش این درخواست نیز، اجرای کامل آن به انرژی زیادی نیاز داشت. مدیران ارشد بر اساس روش مرسوم درخواست‌هایی می‌کردند که به طور کلی از آنها بی‌خبر بودند.



• اصلاحات تدریجی در طی زمان. از آنجا که آثار خوب و بد یک سیستم، در هم تنیده

شده‌اند؛ بهتر است به جای مبارزه با نیروهای مقاوم، درباره آنها تحقیق کنیم. آیا از گذشته خطمشی محدود کننده‌ای وجود داشته است که میزان ابتعاط‌پذیری زمان را به خطر بیندازد؟ آیا می‌دانید چرا آن خطمشی وجود دارد؟ آیا خطمشی دیگری همان اهداف را محقق نمی‌کند تا به این وسیله کنترل بیشتری بر زمان داشته باشیم؟

متأسفانه بیشتر افراد نگرانند که اگر درباره ابتعاط‌پذیری زمان حرف بزنند، ستیزه‌جو یا بزدل به نظر برسند. آنها به جای این که بازی‌های سیاسی را کنار بگذارند یا این که درباره نحوه حذف کار اضافی از سیستم صحبت کنند، بیشتر و سخت‌تر کار می‌کنند. در نتیجه، زمان کمتری به توسعه گروه‌های کاری و اندیشیدن که در سازمان ارزش تولید می‌کند، اختصاص می‌دهند.

در ورای این چالش، عنصری فرهنگی وجود دارد. الگوی ذهنی ایشان این است که جزیی از ماشین مکانیکی یا صنعتی هستند. اجزا بر زمان خود کنترلی ندارند. این ایده مضحك است. ماشین بر مبنای تقلید به آنها نیاز دارد و آنان را در جاهایی که بیشتر نیاز دارد، قرار می‌دهد. اگر مدیران و کارمندان را

برای پیشنهادات و نظراتی
درباره تجربه ابتعاط‌پذیری
زمان و گرایش‌های مرتبط، به
«توجه دوباره به تعادل»،
نوشته بتی جاکوبسون
مراجعة کنید. این متن

در

<http://www.fieldbook.com/balance.html> موجود است.

^۱. Gamble & Procter

آدمهایی مشتاق به آینده سازمان بدانیم، از آنها انتظار خواهیم داشت که بر زمان خود کنترل داشته باشند. انتظار داریم که در پی استفاده اثربخش‌تر از زمان خود باشند. بر تهدید کمبود وقت غلبه کنند و در مورد چالش دهم- چالش هدف- سؤال نمایند. «در اینجا چه می‌کنیم و اگر هدفی حیاتی داریم، چگونه می‌توانیم از اتلاف وقت در رسیدن به آن جلوگیری کنیم؟»

۲ تغییر فرهنگی در جنرال الکترونیک

تمام بهره‌وری و اثربخشی

ژاک ویرلینگ^۱- هوانگ، مدیر فرایند تسریع تغییر، جنرال الکترونیک کورتون ویل^۲

جنرال الکترونیک به دلیل رویکردهای پیشروی خود در تغییر سازمانی شهرت دارد. برای درک چنین تغییر عملهای به تغییر بنیادی گرایش‌ها و عقاید افراد نیاز است. در اینجا، مدیر ارشدی از دانشگاهی مشهور در کورتون ویل، می‌گوید چگونه کمبود وقت به اقدام بایع گستردۀای برای یادگیری سازمانی منجر شده است. برخی خوانندگان نگران ارجاع به بحران و رهبری قهرمانانه‌اند و نگرانند که رویکرد جنرال الکترونیک بیشتر بر اطاعت استوار باشد تا تعهد. رهبران کاریزماتیکی مثل جک ولش^۳، رئیس هیئت مدیره، بی‌درنگ بحران‌ها را فیصله می‌دهند. به نظر می‌آید که جنرال الکترونیک بر اطاعت و تعهد مبتنی باشد و به گونه‌ای این دو، در افراد و تیم‌ها با هم تلاقی می‌کنند. سازمان شما به هر شکلی که باشد، مطالب زیادی از تجربه جنرال الکترونیک یاد می‌گیرید.

جنرال الکترونیک در دهه ۱۹۷۰ به دلیل برنامه‌ریزی استراتژیک مشهور بود. برخی می‌گویند که ما کارها را تعریف می‌کردیم. در دوران پر شتاب دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰، یاد گرفتیم که حتی طرح‌های بسیار جزیی نیز با وقایع ناخواسته‌ای مثل فروپاشی دیوار برلین، جنگ خلیج فارس یا مشکلات اقتصادی کشورهای آسیای شرقی از هم می‌پاشند.

جنرال الکترونیک شرکتی نیست که با برنامه‌ریزی اداره شود، بلکه به عکس تلاش می‌کند سازمانی باشد که ارزش‌ها را تغییر می‌دهد. وقتی اتفاقی می‌افتد، مشتری‌ها چیز جدیدی

¹ Jacquie Vierling

² Cortonville

³ Jack Welch

می خواهند یا رقبا به بازار وارد می شوند، لازم نیست اعضای سازمان آن را پیش بینی بکنند، اما باید متوجه آن بشوند و سریع به آن پاسخ بدهند.

در سال ۱۹۸۹ تصمیم گرفته شد که کارهای اضافی از سیستم کنار گذاشته شوند، کاغذبازی حذف و زمان افراد آزاد بشود. نام این برنامه را Work out گذاشتند. این برنامه به جنبه های فرهنگی تغییر توجه داشت و به اعضای سازمان کمک می کرد تا گرایش های خود را در مورد کار و راه های انجام آن تغییر بدهند. باید یاد می گرفتند تشویق می کردیم که به بهرهوری در جنرال الکتریک توجه بیشتری بکنند. باید یاد می گرفتند چگونه نیازهای شرکت (مثل نیاز به افزایش حاشیه عملیاتی) را در کارهایشان لحاظ کنند.

Work out نام برنامه تحولی در جنرال الکتریک است که به جنبه های متعدد تغییر و تحول در سازمان می پردازد.

همان گونه که در شکل صفحه بعد آمده است، تلاش یادگیری ۵۰ جمع و جور کردن کارها تا کیفیت شش سیگما^۱ پیشرفت کرد. اکنون ما تمام این مراحل را در کارهایمان انجام می دهیم. برنامه های آموزش رسمی جنرال الکتریک، نقشی کلیدی در آماده کردن کارمندان برای پاسخ سریع و اثربخش به تغییر داشته اند.

مرحله اول: تمرين ها و ماتریس RAMMP

RAMMP از حروف اول معادل انگلیسی کلمات گزارش ها، مصوبات، جلسات، معیارها و رویه ها اخذ شده است.

ما در سال ۱۹۸۹ با جلسه های یک تا سه روزه شروع کردیم. افراد را جمع کردیم و از آنها خواستیم به بهرهوری و اتلاف وقت در کاغذبازی توجه کنند. آنها را در تیم های قطعی^۲، شامل افرادی که در سطوح و کارهای مختلف کار می کردند، گرد آوردیم. می دانستیم که اتلاف وقت و تلاش، در نقاط تلاقی وظایف، واحدها و سطوح رخ

می دهد. تیم های ما از چارچوبی پیروی می کردند که آن را RAMMP می نامیدیم.

- گزارش ها: «آیا این گزارش واقعاً لازم است؟» تیم ها به زمان مورد نیاز برای تولید و خواندن گزارش ها دقت کردند. در مواردی رهبران از روی عادت تقاضای گزارش می کردند و توجه نداشتند که سه نفر - هفته صرف تهیه آن می شود. گزارش های دیگر نیز بر روی میزها می چرخیدند و خوانده نمی شدند. بعد از جلسات RAMMP اعضای

¹. Six Sigma

². Diagonal teams

سازمان می‌توانستند به ریس خود بگویند: «شما مرتب از ما گزارش می‌خواهید. اگر رویه خود را تغییر بدید، ما کارها را در نصف زمان فعلی انجام می‌دهیم.»



آیا نمی‌توان از ویدیوکنفرانس یا تله‌کنفرانس یا اتلاف هزینه و زمان مسافت خودداری نمود.

• معیارها: شرکت‌کنندگان تمام رفتارهای مورد انتظار را فهرست می‌کنند و سپس خطی بین معیارهای موجود و این رفتارها می‌کشند.

• رویه‌ها و خطمشی‌ها: آیا برنامه‌های جبرانی، انگیزش، تشویق و دیگر خطمشی‌ها به افراد در اثربخشی کارشان کمک می‌کنند؟ آیا در مسیری درست قرار داریم؟ تمام مذاکرات RAMMP بر یک پرسش مرکز هستند: «آیا واقعاً لازم است کارها به همین شیوه انجام بشوند؟» این جلسات به پرسش‌گری مدام دامن می‌زنند. سرانجام در جلسه‌ای با حضور تمام زیرتیم‌ها، شرکت‌کنندگان ایده‌هایی را که برای تغییر داشتند، به صورت مستقیم به رهبران کسب و کار گفتند.

در بیشتر موارد، رهبران کسب و کار را تشویق کردیم به تغییر پاسخ مثبت بدنهند. از آنها خواستیم کارمندان را به ایده‌پردازی تشویق کنند. افرادی که به کار نزدیکترند، ایده‌های بهتری برای تغییر دارند. اگر افراد می‌دیدند که رهبران کسب و کار به ایده‌هایشان گوش نموده و به آنها عمل می‌کنند، رفتارشان تغییر می‌کرد. به همین دلیل، ما با نتایج دم دست شروع کردیم.

• مصوبات: «آیا لازم است افراد دیگری نیز این تصمیم را تصویب کنند.» اعضا متوجه شدند که برای سفارش خرید باید دوازده امضا بگیرند. سازمان‌ها به دانشمندان برای انجام آزمایش‌های پیچیده اعتماد می‌کنند اما به آنها اجازه خرید دستکش را نمی‌دهند.

• جلسه: «آیا این جلسه لازم است.» شرکت‌کنندگان از یکدیگر می‌پرسند، آیا با زمانی که صرف جلسه می‌شود، چیزی به دست می‌آید؟ آیا زمان زیادی صرف جلسه می‌شود؟ نمی‌توان آن را بهتر برگزار کرد؟

تغییر آسان و بی خطری که رهبران کسب و کار بپذیرند و موفقیت‌های سریع و آسانی به دنبال داشته باشد.

در یکی از کارخانه‌های جنرال الکتریک افراد برای جایگزینی کامپیوترها یا شرکت باشد مجاز می‌گرفتند. اما وقتی مسئول این کار در ساعت شش بعدازظهر به خانه می‌رفت، همه می‌توانستند آزادانه کامپیوترها را جابجا کنند. این تنافض سال‌ها افراد را آزار می‌داد، اما هیچ کس جرأت مطرح کردن آن را نداشت. بالاخره به مدیر کارخانه گفتند: «شما سیستم امنیتی مناسبی ندارید و ما می‌توانیم بعد از ساعت شش با کامپیوتر در سازمان تردد کنیم. پس لطفاً مجوزهای کتبی غیر ضروری را حذف کنید.»

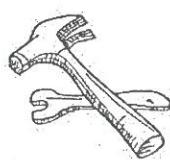
به طور طبیعی ما «افرادی را مقصراً می‌دانیم که برای اولین بار این سیستم امنیتی را ایجاد کرده‌اند.» اما این کار به تغییر کمکی نمی‌کند. باید سعی کنیم درباره نیازهای اولیه امنیتی بحث کنیم. آیا می‌توانیم این سیستم را بدون اثرات جانبی کنار بگذاریم یا این که مشکلات قدیمی دوباره سر بر می‌آورند؟ یک بار برای حذف کاری اداری، مثل سیستم امنیتی نامؤثر، از خبرنامه استفاده کردیم و به همه نشان دادیم که چه کاری باید انجام بدهیم. این کار به ما کمک کرد در مسیر نوآوری بیشتر گام برداریم.

الگوی قدیمی جنرال الکتریک به ما می‌گوید: «از مدیرتان بپرسید و یاد بگیرید.» الگوی جدید پیشنهاد می‌کند: «به همه جا - بالا، پایین، کنار و بیرون - نگاه کنید، مدیرتان از شما یاد خواهد گرفت.»

وقتی مجبوریم مدت زمان انجام کاری را کاهش بدهیم، به کارگرانی مراجعه می‌کنیم که آن کار را به خوبی انجام می‌دهند. به آنها نمی‌گوییم چگونه کارشان را انجام بدهند. هدف را عنوان می‌کنیم - مثلاً می‌خواهیم زمان را ۵۰ درصد کاهش بدهیم - و بعد می‌گوییم هر کاری لازم است انجام بدهید تا نتیجه بگیرید. آنها موقعیت را بهتر می‌شناسند و ایده‌های یا شرکت بهتر از ایده‌های مدیران واحد است.

ماتریس نتیجه

یکی از ابزارهای مناسب مذاکره در جلسات RAMMP، ماتریسی بسیار ساده است. افراد پیشنهادات خود را برای بهبود «گزارش‌ها، تصویبات، جلسات، معیارها، خطمشی‌ها و رویه‌ها» در این ماتریس عنوان می‌کنند. هدف مشخص کردن ایده‌های ساده‌ای است که اجرای آنها، اثری بزرگ به همراه دارد (خانه شماره



۱). به عنوان مثال، تجربه نشان می‌دهد که اجرای کامل سیستم کامپیوتراً جدید بسیار مشکل است اما اجرای یکی از اجزای آن نسبتاً آسان است و اثر خوبی بر روی کار خواهد داشت. بعد از برگزاری جلسه با این ماتریس - حتی اگر انتخاب نهایی مورد توافق همه نباشد - می‌دانیم چرا گروه فلان پروژه را انتخاب کرده است. ما هنوز از این ماتریس استفاده می‌کنیم و از آن برای موضوع‌های چالش‌برانگیز بهره می‌بریم.

با گذشت زمان، یاد گرفتیم که از تمام ابزارها، تکنیک‌ها و فرایندهای تمرین در کارهای مشترک و با مشتری‌های عمدۀ استفاده کنیم تا بتوانیم از چالش‌های کار با یکدیگر فراتر برویم. نمی‌خواستیم مشتری‌های کلیدی (مثل راه‌آهن) که لوکوموتیوهای ما را می‌خریدند) از مشکلات و خطاهای ما آگاه بشوند، به همین دلیل آنها را از جلسات حذف کرده بودیم. اما خیلی زود متوجه شدیم که مشتری‌ها همه

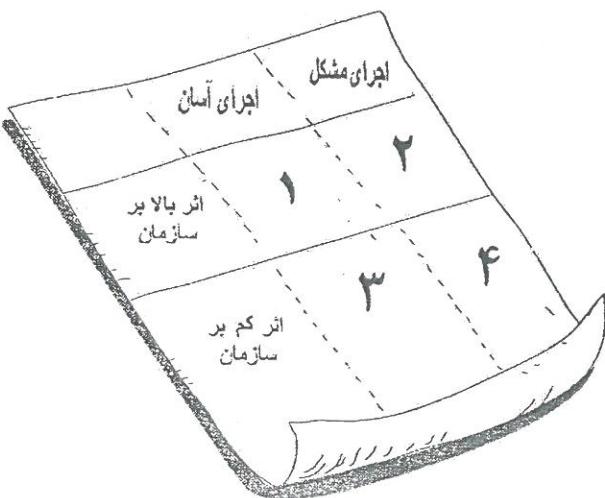
مشکلات و خطاهای ما را می‌دانند. بنابراین آنها را برای حضور در جلسات دعوت کردیم تا درباره مشکلاتمان حرف بزنیم. این کار بسیار مفید بود. مشتری‌ها اظهار می‌کردند: «شما همان شریکی هستید که ما به دنبالش بوده‌ایم.»

برای اطلاعات بیشتر در مورد شرکا به چالش ترویج در صفحه ۴۱۵ مراجعه کنید.

بعد از گذشت چند سال، هنوز درباره اثربخشی روش مذکور در جنرال الکتریک صحبت می‌شود. اکنون اگر مشکلی بروز کند، اعضای سازمان می‌گویند: «باید روی آن کار کنیم.» و منتظر مدیر نمی‌مانند تا راهی به آنها نشان بدهد.

مرحله دوم: بهترین فعالیت‌ها

دومین مرحله کار در سال ۱۹۹۰ آغاز شد. اعضای سازمان را به بیرون از کسب و کار خود و شرکت فرستادیم تا بهترین ایده‌ها را پیدا کنند. ما به افرادی که ایده‌ها را نشر می‌دادند، پاداش می‌دادیم.



هر وقت اتفاق جدیدی می‌افتد، کارهای دیگران را مطالعه می‌کردیم و به اطراف خودمان توجه می‌نمودیم. بارها با مشتری‌ها، شرکا و افرادی در خارج از شرکت ملاقات کردیم و از آنها درباره کارهایشان سؤال نمودیم. در جلسات کلیدی کسب و کار، موضوع تبادل کارهای خوب را مطرح کردیم. این کار با مدیران ارشد شرکت که هر سه ماه در شورای مدیران گرد هم می‌آمدند، آغاز شد. در یکی از جلسات، مدیر والمارت^۱ دوره یادگیری هفت روزه خودشان را شرح داد. والمارت هر هفته مدیران کلیدی فروش خود را به میدان کار می‌فرستاد. آنها فروشگاه‌های شرکت و فروشگاه‌های رقبا را بازدید می‌کردند و جمعه بعدازظهر یادداشت‌های خود را با یکدیگر مقایسه می‌نمودند. اگر متوجه می‌شدند که یکی از رقبا به پیشرفته است، تصمیم‌های لازم را می‌گرفتند و روز شنبه در سراسر شرکت کارهای لازم را انجام می‌دادند.

اعضا معتقد بودند اگر والمارت می‌تواند چنین کاری بکند، پس چرا جنرال الکتریک نتواند. بنابراین هر هفته کنفرانس‌هایی درباره موضوع‌های مختلف برگزار شد. برخی از اعضاء به مسایل فروش و برخی دیگر نیز به تغییرات فناوری توجه داشتند. افرادی از آمریکای لاتین، آسیا و اروپا از طریق تلفن و ویدیوکنفرانس در بحث‌های ما مشارکت داشتند.

مثال فوق گسترش توسعه استراتژی را در سازمان نشان می‌دهد. برای مثال‌های بیشتر به چالش استراتژی و هدف در صفحه ۱۶۵ مراجعه کنید.

مرحله سوم: نقشه‌های فرایند

در سال ۱۹۹۱ متوجه شدیم، شرکت‌هایی که پیوسته بهره‌وری خود را بالاتر می‌برند، به فرایندها توجه دارند. این کشف برای جنرال الکتریک که به اهداف فوری (مثل اتمام تولید محصولی در پایان ماه) عادت داشت، کاملاً جدید بود. بنابراین تیم‌هایی چندوظیفه‌ای^۲ تشکیل دادیم تا تکنیک‌های طراحی فرایند را یاد بگیرند. به کمک این تکنیک‌ها متوجه شدیم که فقط ۵ تا ۱۵ درصد فعالیت‌های فرایندهای ما (مثل اغلب کسب و کارها) ارزش افزوده تولید می‌کردند. مصوبات گاهی دو هفته روی میز اشخاص می‌ماند. گاهی قراردادها به دلیل مرخصی فرد مسئول به تعویق می‌افتدند.

¹. Wal mart

². Multi dicipline

افرادی که درگیر فرایند بودند، در این جلسات گرد هم آمدند و این سؤال مطرح شد که: «می خواهند فرایند چگونه کار بکند؟ چگونه می تواند به این هدف دست بیابند؟» با کمک RAMMP نیازها و اولویت‌های مشتری‌ها را به طرح‌ها اضافه کردیم. وقتی مهندس‌ها پیش‌بینی می‌کردند «مشتری‌ها به این محصول نیاز دارند»، می خواستیم بدانیم که مشتری‌ها در عمل چه فکری می‌کنند و فقط از منظر عده‌ای دیگر به قضایا نگاه نکنیم.

طراحی فرایند، گلوگاه‌های مهمی را که افراد از آن آگاهی نداشتند، به ما نشان داد. هیچ فرد یا گروهی به کل امور احاطه ندارد. افراد از آنچه برای رفتن به مرحله بعد لازم است، تعجب می‌کنند.

ما در طراحی فرایند اهداف محکمی را در نظر گرفته‌ایم. اهدافی که افراد را وامی دارد جور دیگری فکر کنند. برای مثال، می‌گوییم «زمان را ۵۰ درصد کاهش بدهید.» افراد در ابتدا سراسیمه می‌شوند که «چگونه این کار را بکنیم!» بعد متوجه می‌شوند لازم است که جور دیگری فکر کنند. ممکن است به هدف تعیین شده دست نیابند، اما به هدفی مهم‌تر دست می‌یابند. اکثر افراد تا وقتی بحران را حس نکنند چیزی را تغییر نمی‌دهند. رهبر باید این احساس را ایجاد کند که تا دیر نشده باید تغییرات لازم را انجام داد. اما ایجاد احساس بحران در کارمندان کافی نیست. باید آنها را با ابزارها، تکنیک‌ها و فرایندهای مقابله با بحران، تجهیز نماییم.

مرحله چهارم: تسريع تغییر

اعضای کلیدی تیم طراحی فرآیند تسريع تغییر، کمی فرامایون و امی هاوارد از تیم کراتون ویل، داو اولریخ از دانشگاه میشیگان، آن آربور، مری آنه از دانشگاه کلمبیا و جان بیل، زان گاگر و گریک شنیر بودند.

وقتی در سال ۱۹۹۱ به عنوان رهبر تیم به این کار پیوستم، می‌دانستم که رهبران ارشد ابزارها و تکنیک‌های کافی را برای شروع، راهبری و مدیریت تغییر در اختیار ما نگذاشته‌اند. کار ما بهره‌وری را افزایش می‌داد. اما رهبران ارشد آموزش، مرتب به ما می‌گفتند: «می‌توانیم سریع‌تر از این حرکت کنیم.»

اولین وظیفه من توسعه برنامه مدیریت تغییر بود. ما تیم طراحی را که متشکل از تیم پیشاہنگ، استیو کر^۱، سرپرست فعلی کورتون ویل، و چند مشاور بیرونی بود تشکیل دادیم. ما کارمان را در سال ۱۹۹۲ با

^۱. Steve Kerr

۷ کارگاه برای ۴۰۰ مدیر ارشد شرکت آغاز کردیم. در این فرایند تسریع تغییر، سعی کردیم مسئله تغییر سازمانی را با فراهم ساختن چارچوب یا الگویی برای تحلیل سازمان روشن کنیم. ما از رهبران اجرایی خواستیم آماده صحبت کردن درباره استراتژی‌های موجود و تغییرهای لازم در سازمان خود بشوند. درباره اهمیت تغییر فرهنگی و قدرت روش‌های جدید تفکر صحبت کردیم. سعی کردیم آنها را با تغییر همراه کنیم تا بتوانند تغییر را سازمان بدهنده و چشم‌اندازی برای بهبود بنیادی ایجاد کنند، چشم‌اندازی بنا کنند که به همه کمک کند تغییر را درک کنند و آن را به کار خودشان پیوند بزنند.

همچنین چند ابزار کلیدی را مطرح ساختیم که می‌توانست در انگیزش تغییرات موفق باشد. برای مثال در یک تمرین، رهبران از تمام سهامداران کلیدی که حضورشان برای موقفيت ضروری بود، دعوت کردند. سپس این فهرست را تحلیل کردند. «هر یک از سهامداران تا چه اندازه از این ایده حمایت می‌کردد؟ و چرا؟ آنها باید کجا باشند؟ برای راهبری آنها در منیر درست چه نقشه‌ای داریم؟»

بعد از گذشت سال‌ها با تداوم فرایند تسریع تغییر، گروهی از هدایت‌کننده‌های کارآزموده تربیت شده‌اند. این تسهیل‌گران تکنیک‌های فرایند تسریع تغییر را فراغرفته‌اند. در سال ۱۹۹۴ مشتری‌ها را به جلسات فرایند تسریع تغییر آوردیم. اکنون بسیاری از مشتری‌هایی که از جنرال الکترونیک خرید می‌کنند، در آموزش‌های ما شرکت دارند. مسئولان فروش گاهی با انجام نقشی که مشاور مدیریت به عهده دارد، باعث تسهیل موقفيت مشتری‌ها شده‌اند.

مرحله پنجم: اقدام‌های استراتژیک

برای انجام این کار چند اقدام عمیق را طراحی کردیم که به مسائل بسیار مهمی مثل توسعه رقابت یا مقابله با مشکلات سرکش می‌پرداخت. برای مثال، از کارهای خوب اولیه خود یاد گرفتیم که شرکت‌های موفق باید پیوسته محصولات جدید تولید کنند. گروه اقدامات استراتژیک شرکت جنرال الکترونیک بر روی معرفی محصولات جدید متمرکز شده است.

مرحله ششم: مشتری‌ها را برنده کنید

ما شروع به سهیم کردن مشتری‌ها در تکنیک‌های یادگیری خود کردیم. کسب و کارهای متعددی از جنرال الکترونیک، برنامه‌های بهره‌وری مشتری دارند. جنرال الکترونیک از طریق این

برنامه‌ها با مشتری‌ها همکاری می‌کند تا بهره‌وری کارهایشان را بالا ببرند. در برخی موارد، ما خدمات اضافی دریافت کرده و روابط بهتر و شرکای تجاری مناسب‌تری پیدا می‌کنیم.

مرحله هفتم: کیفیت شش سیگما

در سال ۱۹۹۵، جک ولش هدفی دشوار را برای جنرال الکتریک تعیین کرد. تا سال ۲۰۰۰ شرکتی شش سیگما بشود. سود شرکت پس از این که لاری بوسیدی^۱ - مدیر عامل Allied Signal و معاون سابق مدیر عامل جنرال الکتریک - این هدف را پیشنهاد نمود، افزایش یافته است. سیستم کیفیت شش سیگما در موتورلا^۲ توسعه یافته بود. این فرایند مستلزم کیفیتی بود که یکی از اهداف آن دستیابی به $\frac{3}{4}$ خطأ در هر یک میلیون واحد بود. این کار مزیت‌های زیادی داشت. مشتری‌ها محصولات بهتری دریافت می‌کردند. در ضمن رقبا نیز در همین جهت حرکت کرده بودند و با این کار سالانه میلیاردها دلار در جنرال الکتریک صرفه‌جویی می‌شد.

DMAIC از حروف اول معادل انگلیسی کلمه‌های تعریف، اندازه‌گیری، تحلیل، بهبود و کنترل می‌باشد. کارمندان جنرال الکتریک، بايد آموزش شش سیگما را آموزش بود. کارمندان جنرال الکتریک، بايد آموزش شش سیگما را گذرانند. این دوره آموزشی شامل DMAIC و ابزارهای آماری

مدیریت تغییر بود. هر واحد کسب و کار جنرال الکتریک، رهبر کیفیت یا شورای کیفیتی داشت که هر سه ماه جلسه می‌گذشت و درباره بهترین کارها، اندازه‌گیری‌ها و اهداف کیفیت بحث می‌کردند. ما هرچیزی را که یاد می‌گیریم به کار می‌بریم تا روش شش سیگما را انجام بدھیم.

فرایند یادگیری ترکیبی

هیچ یک از فعالیت‌های سابق را کنار نگذاشتم. کار ما مثل وجین کردن باعچه بود. یاد گرفتیم که علف‌های هرز دوباره در می‌آیند. همیشه فرایندهایی برای طراحی، کارهایی برای یاد گرفتن و کاری جدید برای تسریع فرایند تغییر وجود دارد.

¹. Larry Bosidy

². Motorrela

برخی امیدوارند طی یکی دو سال، فرایнд یادگیری ترکیبی ما را تکرار کنند که البته بسیار خوشبینانه است. تغییر فرهنگی بیش از آنچه انتظار می‌رود، زمان می‌برد. تلاش یادگیری جنرال الکتریک در سال ۱۹۸۱، وقتی جک ولش مدیر عامل شد، شروع شده است. بیست سال از آن موقع می‌گذرد و هنوز کار ادامه دارد.

اگر فردی که در سازمانی دیگر کار می‌کند از ما بپرسد چگونه روش ما را اجرا کند؟ به او توصیه نمی‌کنیم که به طور دقیق آن را پیاده کند. بلکه به چهار درس کلیدی که از تجربه یادگیری ترکیبی یاد گرفته‌ایم، اشاره می‌کنیم. این چهار نکته، هدایت‌گر کارهای ما بوده‌اند:

- تمام کارمندان، مشتری‌ها، شرکا و تأمین‌کنندگان را تشویق و درگیر کنید. محدودیتی در این امر قابل نشوید. در تمام سطوح، وظایف، کسب و کارها و شرکت‌ها راه حل‌های برنده - برنده را توسعه بدهید.

- فعالیت‌های مناسب را در شرکت و بیرون از شرکت شناسایی کنید و آنها را به کار بیندید. در جستجوی افرادی باشید که به شما در موفقیت و بهره‌وری بیشتر کمک کنند.

- این اقدام‌ها را با فعالیت‌های منابع انسانی ترکیب کنید. باید مطمئن شوید کارها را در راستای اهداف کسب و کار انجام می‌دهید و اندازه می‌گیرید.

- اهداف روشنی را تعیین کنید. اگر کارمندان را وادارید از شیوه مرسوم فکر کردن دست بردارند، بسیار نوآور و خلاق می‌شوند و رویکردهای جدیدی را مطرح می‌کنند.



۳ پنج شیوه ایجاد زمان

ریک راس

هرس اقدام‌های تغییر

اکنون اقدام‌های تغییری را که می‌خواهید انجام بدهید در سمت راست فهرست کنید. این فعالیت‌ها شامل توسعه بخشی از کسب و کار، نصب سیستم کامپیوتری جدید، ایجاد تیم مهندسی مجدد یا آموزش می‌شود. اکنون به فهرست نگاه کنید. این کارها بسیار خوب و مفیدند اما امکان انجام همه آنها وجود ندارد. آنها را هرس کنید و

هدف:

کاهش حجم بالای کار با ترکیب اقدامات یادگیری و سایر اقدامات

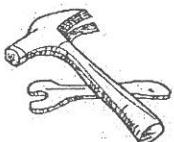
شرکت کنندگان:

۱۵ یا ۲۰ مدیر که همه تغییری سازمانی را در سازمان‌های مشابه رهبری می‌کنند.

سه یا چهار کار مهم آن را نگه دارید و بقیه را درون آنها جا بدهید.

ماتریس نتایج جنرال الکترویک برای این منظور مفید است. به صفحه ۹۳ مراجعه کنید.

فهرست شیوه‌های تصمیم



فرض کنید که رهبر ارشدی نظر شما را درباره یک تصمیم کلیدی می‌پرسد. شما سعی می‌کنید بهترین پاسخ را بدهید. رهبر ارشد گوش می‌کند و شما حس می‌کنید که در تصمیم‌گیری مشارکت داشته‌اید، تا این که متوجه می‌شوید تصمیم از قبل گرفته شده و نظر شما در آن تأثیری نداشته است.

در چنین موقعی، چه احساسی داشته‌اید؟ احتمالاً بی‌اعتماد شده‌اید. احساس حماقت و طرد شدن کرده‌اید؟ به خصوص اگر پاسخ غلط داده باشد.

اگر دوباره از شما سؤال شود، به جای پاسخ صادقانه، سعی می‌کنید پاسخ مطلوب را حدس بزنید. این دینامیک باعث اتلاف وقت برای تصمیم‌گیری و ملاحظه مکرر آن می‌شود، بدون این که در نتیجه نهایی تأثیری داشته باشد.

برای پرهیز از چنین مواردی، زهربان باید در مورد کسی که تصمیم می‌گیرد و روش تصمیم‌گیری رو راست باشند. رویه‌های زیر بسیار مفید هستند:

- دستور: «خب! مشکل اینجاست، پاسخ آن هم این است. این کاری است که می‌خواهم انجام بدهید.» ریس یا رهبر تمام قدرت را دارد و تمام تصمیم‌ها را می‌گیرد.

- ارایه راهکار: «مشکل اینجاست، پاسخ آن هم این است. برای همین پیش شما آمده‌ام و از شما می‌خواهم آن را انجام بدهید.» ریس هنوز تمام قدرت را دارد، اما باید بگوید چرا چنین تصمیمی را گرفته است؛ اما نیازی نیست از دیگران نظر بخواهد.

- آزمودن: «مشکل اینجاست، من چنین پاسخی دارم. شما چه فکری می‌کنید؟» اگر زیرستان پاسخ‌های متفاوتی بدهند، ریس از آنها صرفنظر می‌کند و همان پاسخ خودش را به مرحله اجرا می‌گذارد.

- مشورت: «مشکل اینجاست، پاسخی برای آن ندارم. ایده‌هایی دارم اما می‌خواهم ایده‌های شما را هم بشنوم.» افراد حرف می‌زنند و مدیر تا وقتی که صلاح بداند به آنها گوش می‌دهد. سپس می‌گوید: «خب! به نظرم فلانی درست می‌گوید. همان کار را می‌کنیم.»

• خلق کردن: «مشکل اینجاست. باید با هم تصمیمی برای آن بگیریم.» فرایند وفاق زمان می‌برد و به مهارت‌های میان‌وظیفه‌ای و بلوغ پیشتر اعضای گروه نیاز دارد. بهتر است به افراد فرصت بدهیم. «ما سه هفته فرصت داریم. اگر تا آن موقع به نتیجه نرسیم، مجبورم خودم به تنها‌ی تصمیم بگیرم.» همه از جمله رهبر، می‌تواند بگویید: «من حرف‌ها را شنیدم و می‌خواهم درباره مشکلی که با آن مواجهیم، تصمیم بگیرم.»

اگر مثل من معتقد‌ید افرادی که با روش خلق کردن تصمیم می‌گیرند نسبت به آن متعهدترند و می‌خواهید در آن جهت حرکت کنید، به نکته‌ای بسیار مهم دقت کنید: صادق باشد. این رویه را برای همه بفرستید تا همه بدانند تصمیم‌ها چگونه گرفته می‌شوند. اکنون وقتی تصمیمی را اعلام می‌کنید زیرستان می‌توانند بپرسند: «این چه نوع تصمیمی است، دستور، ارایه راهکار یا آزمودن؟ آیا با هم تصمیم گرفته‌ایم؟»

گاهی پیشتر تصمیمی را گرفته‌اید اما به دنبال نظر دیگران نیز هستید. از روش آزمودن استفاده کنید و حتماً بگویید که از این روش استفاده می‌کنید. اگر هنوز تصمیمی نگرفته‌اید، حتماً بگویید که می‌خواهید مشورت کنید.

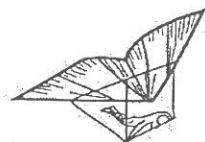
یا این که فقط می‌خواهید به افراد اطلاع بدهید. بگویید «من به شما می‌گویم» افراد ترجیح می‌دهند بدانند با چه نوع تصمیمی سر و کار دارند. اگر تصمیم از نوع دستور است، مجبور نیستند که نگران حدس پاسخ درست باشند و اگر تصمیمی از نوع خلق کردن است می‌توانند احساس مشارکت کنند. رهبرانی که از این ابزار ساده استفاده می‌کنند، حدود ۲۰ تا ۳۰ درصد در زمان صرفه‌جویی می‌کنند و از تنش نیز دوری می‌نمایند.

این روش همچنین به ما کمک می‌کند از «برچسب‌های خاکستری» پرهیز کنیم. به صفحه ۲۷۳ مراجعه کنید.

به تقویم کاری خود دقت کنید

بر روی کاغذی عناصر چشم‌انداز^۱ خودتان، چشم‌انداز گروه پیشاہنگ و سازمان خود را بنویسید. سپس در زیر آنها کلمه «هیچ کدام» را بنویسید. حالا تقویم

برای کاربرد متفاوتی از این پنج نوع تصمیم‌گیری به «ایجاد چشم‌انداز مشترک؛ چگونه آغاز کنیم»، نوشته برایان اسمیت، در کتاب میدانی پنجمین فرمان، صفحه ۳۱۲ و «راهنمای بحث ماهرانه» در صفحات ۳۸۹-۹۰ همان کتاب مراجعه کنید.

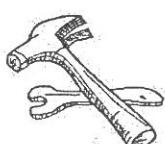


¹. Vision

کارهای روزانه خود را باز کنید. به کارهایی که در ماههای آینده قرار است انجام بدهید، نگاهی بیندازید. هر کدام از این کارها در خدمت یکی از عناصر چشم‌انداز است، جلوی آن علامت بزنید. اگر برای هیچ یک از آنها مفید نیست، جلوی «هیچ کدام» را علامت بزنید.

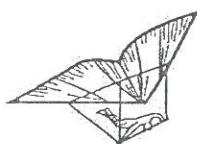
چه درصدی از کارها علامت «هیچ کدام» خورده است؟ اگر بیش از ۳۰ تا ۴۰ درصد است، شما زمان زیادی را صرف کارهای غیرضروری می‌کنید. چگونه می‌توانید برخی از این کارها را به طور کامل حذف کنید؟

بررسی نکات قابل توجه



در یک برگ کاغذ بنویسید: «به عقیده شما به چه چیزی بیش از حد توجه می‌کنم؟» بر روی دیگر کاغذ بنویسید: «به عقیده شما به چه چیزی توجه کافی نمی‌کنم؟» این کاغذ را به اعضای تیم خود بدهید و از آنها بخواهید به این پرسش‌ها جواب بدهند. پاسخ‌ها را جمع کنید و با توجه به آنها میزان توجه خود را اصلاح کنید. بسیاری از افراد این کار را برای صرفه‌جویی در زمان بسیار ارزشمند یافته‌اند.

پرسش‌ها



• چه کارهایی دوست ندارم انجام بدهم؟ چه کارهایی را می‌توانم به دیگران واگذار کنم؟ چه کارهایی را نباید انجام بدهم؟

برای مثال می‌توانید با فردی که زیردست شما کار می‌کند تماس بگیرید و به او بگویید: «اختیارات مالی شما از ۵۰۰۰ دلار به ۵۰۰۰۰ دلار افزایش یافته است. فقط برای مبالغ بالاتر با من مشورت کنید.» سه ماه این روش را امتحان کنید. اگر این کار جواب ندهد، همیشه فرصت دارید که به همان روش قدیمی مدیریت جزئی بازگردد.

• چه کارهایی را می‌توانم با کمترین خطا انجام بدهم؟ وقتی مدیری جوان در سن دیگر بودم، رئیس من اصرار داشت که تمام هزینه‌ها را به تصویب برساند. روزی از او پرسیدم: «شما همیشه مبالغ کمتر از ۵۰۰۰۰ دلار را امضا می‌کنید. اما گاهی من سه روز برای همین امضا منتظر می‌مانم. چرا خود من آن را تأیید نکنم؟»

سه ماه این کار را انجام بدهید. اگر این روش کارساز باشد، وقت زیادی از شما و رئیس‌تان صرفه‌جویی می‌شود.

همان رییس به من می‌گفت کارها را چطور انجام بدهم. یک بار، پس از این که چند روز به من اختیارات بیشتری داده بود، پرسید چرا فلان تصمیم را گرفته‌ام. من هم دلایل را توضیح دادم. به نظر او تصمیم من ایرادی نداشت، اما گفت: «آیا از خودتان پرسیده‌اید که من چطور کارها را انجام می‌دهم؟»

من مجبور بودم بپذیرم که هرگز این سؤال برایم مطرح نبوده است. اگر هم مطرح بوده است، من روش دیگری را برگزیده‌ام.

پس از آن وقتی کارها به عهده من بود، سعی می‌کردم تصمیمات احتمالی او را در نظر داشته باشم. من همیشه همان مسیر وی را طی نمی‌کردم، اما فکر کردن در مورد انتخاب‌های او همیشه تصمیم‌های مرا لو می‌داد. بازنگری کارها به من این امکان را می‌داد که کارها را بدون اشتباه انجام بدهم و زمان هر دوی ما حفظ شود.

۴ کمترین مداخله

ایجاد زمان برای گروه‌های پیشاهنگ

شری امیدیاتو

ما از مشاور کهنه کار سازمان‌های یادگیرنده، شری امیدیاتو^۱، خواستیم به سازمان‌ها کمک کند تا با حداقل سرمایه، بیشترین نتایج را کسب کنند.

در هفت سال گذشته، من بخش قابل توجهی از کارم را به سازمان‌هایی که شوقی فراوان، انتخاب‌هایی انعطاف‌ناپذیر، سرمایه‌ای اندک و زمان اختیاری کمی دارند اختصاص داده‌ام. در این فرایند، من به ارزش «کمترین مداخله» پی برده‌ام. باید تلاش خود را طوری طراحی کنید که حداقل نتایج را با کمترین هزینه به دست بیاورید. خیلی ساده می‌توانید از اولویت‌های اولیه سازمان خلاص شوید، کافی است از چهار تکنیک زیر استفاده کنید:

از کریستین کوبل برای نظرات و راهنمایی‌های ارزشمندش درباره این مقاله متشکریم.
برای ایده‌هایی که در اینجا درباره دستیابی به نتایج آمده است به <http://www.heaven-and-earth.com/> مراجعه کنید.

۱. قبل از شروع کاری جدید، تمام کارهای دیگر را کنار بگذارید. شروع اقدامی جدید، به معنای گرفتن زمان و توجه از بقیه کارهای شماست. به این ترتیب اولین وظیفه شما این

¹ Sherry Immediato

است که منابع و انرژی خود را آزاد کنید. این امر به معنای کنار گذاشتن قواعد و روش‌های موجود و دیگر زیربناهاست. به تازگی، شرکتی پتروشیمی تصمیم گرفته است

ایده «کمترین مداخله» تا حدی از کار سوین گرفته شده است. که به معنای

«پرسشن‌های ساده» است. این کتاب درباره پژوهشی چین در دوران امپراتوری است. ترجمه انگلیسی این کتاب در سال ۱۹۷۲ منتشر شده است.

که فرصت‌های بهبود عملکرد خود را به طور نظاممند، آشکار سازد. در مرحله جمع‌آوری اطلاعات، تیم بهبود گلایه‌های متعددی از سیستم پاداش عملکرد سازمان دریافت کرد. سیستم پاداش در بهترین حالت کاری اضافی بود و در بدترین حالت، ارتقاها و توبیخ‌ها تصادفی به نظر می‌رسیدند و انگیزه کمی برای عملکرد بالا ایجاد می‌کردند.

تیم بهبود می‌دانست که بازطراحی سیستم پاداش مهم است. اما اصلاح آن، تیم را از وظایف ضروری‌تر بازمی‌داشت. بنابراین

توصیه کرد که سیستم پاداش به مدت یک سال به حالت تعليق دربیايد و متعهد شدند که پس از آن بازطراحی آن را شروع کنند. در این فاصله، پاداش‌ها به جای عملکرد فردی، بر مبنای عملکرد واحد پرداخت می‌شد. وقتی این پیشنهاد تصویب شد، اعتبار تیم بهبود و تیم رهبری واحد از دید کارکنان افزایش یافت.

توجه کنید که این امر آگاهانه رخ داد. به عکس، من شاهد بوده‌ام که مرکز بهداشتی بزرگی ناخواسته سیستم مدیریت کیفیت فرآگیر خود را از دست داد. رهبر مدیریت کیفیت فرآگیر، کارش را کنار گذاشت و سایر مدیران اجرایی ارشد نیز از بازگردن‌دن وی منصرف شدند. توازن اقدام‌های محلی از دست رفت و سرانجام کیفیت به تدریج تنزل کرد، هر چند تیم اجرایی همچنان بر اهمیت آن تأکید می‌کرد.

۲. سکوت گروهی. این روش بسیار مفید است و باعث می‌شود تا گروه‌ها بتوانند از نیروهای ضمی که به پیشرفت آنها کمک می‌کند یا آن را سد می‌کند، آگاه شوند. اکثر گروه‌ها از سکوت سود می‌برند. هیئت‌مدیره سازمانی که من با آنها کار می‌کرم، متوجه شدند که اغلب وقت تلف می‌کنند و از اهدافشان بازمی‌مانند. بنابراین تصمیم گرفتند که چند روزی، هریک ساعت به مدت ۱۰ دقیقه سکوت کنند. اعضای سازمان از این فرصت برای استراحت و توجه به کارها استفاده می‌کردند.

گاهی اعضای سازمان از این فرصت استقبال می‌کردند و گاهی نیز در مقابل آن می‌ایستادند. اما این سکوت می‌توانست نیروهای پنهانی را که مانع پیشرفت آنها بود،

آشکار کند. آنها از وضعیت شرکت دیگری خوبشان می‌آمد. از جلسات برای استراحت استفاده می‌کردند و افسوس می‌خوردند که هنوز کسب و کار مهمی انجام نداده‌اند. با تجربه سکوت، آنها شروع به توسعه نوعی توجه و تمرکز کردند که در قلب اکثر کارهای مدی‌تیشن قرار داشت و در مورد چیزهایی که اهمیت داشت، دید عمیق‌تری پیدا کردند.

۳. بررسی کیفیت برنامه‌ریزی کارها. وقتی گروه‌ها فهرست کارها را آماده می‌کنند، از آنها می‌خواهیم توجه کنند که کارها با اهداف و مقاصد آنها سازگاری داشته باشد. بحث‌ها نشان داد که بیشتر کارها نتایج مطلوبی تولید نمی‌کنند. به عنوان مثال، یک تیم فکر می‌کرد لازم است تأمین‌کنندگان در جلسات آموزش مهارت‌سازی حضور داشته باشند، اما ناگهان متوجه شدند که ترساندن تأمین‌کنندگان برای ایجاد شراکت بلندمدتی که انتظار داشتند، سودمند نیست.

۴. کنار گذاشتن برنامه‌ریزی شده. یک سازمان ضعیف نمی‌تواند هر چیزی را که مهم به نظر می‌رسد تعقیب کند. به تمام نتایج مطلوب خودتان متعهد باشید، اما خودتان را متوجه دوره‌های مشخص زمانی، مثلاً شش ماه آینده، بکنید.

تنظیم اولویت‌ها مزایای فراوانی دارد. اکنون، ساختمان سه مرحله پیش رو دارد: اول سقف و سیستم زهکشی جدیدی می‌سازیم، بعد آجرکاری و دیوارهای بیرونی را تعمیر می‌کنیم و سرانجام قسمت‌های داخلی را که از رطوبت آسیب دیده‌اند، بازسازی می‌کنیم. این امر نظمی دقیق دارد و از سرمایه‌گذاری در مرحله بعدی پیش از اتمام مراحل قبل، جلوگیری می‌کند. لب پر شدن ملات بین آجرها به سختی دیده می‌شود، اما نمی‌توان نسبت به لکه‌های بزرگی که روی دیوار سفید افتاده است، بی‌اعتنای بود.

توجه کنید که کنار گذاشتن برنامه‌ریزی شده، شمشیری دولبه است. به شما امکان تمرکز انرژی را می‌دهد، اما اگر اعضای سازمان با گذشت زمان چشم‌انداز را کنار بگذارند، موجب به خطر افتادن نتایج خواهد شد.

مفهوم «کنار گذاشتن برنامه‌ریزی شده» را ریچارد بکهارد توسعه داده است؛ برای اطلاع بیشتر از رویکرد وی به *Changing the Essence: The Art of Creating and Leading Fundamental Change in by Richard Beckhard and Wendy Pritchard (San Francisco: 1992) Jossey-Bass* مراجعه کنید.



۵ مسایل ضروری و مسایل فوری

حوزه‌های فعالیت استراتژیک

ریک راس، شارلوت رابرتز

هدف:

تیم‌های موفق یاد می‌گیرند به کمک فعالیت‌هایشان موفق بشوند. این تمرین، حوزه فعالیتی ایجاد کنید که تیم‌ها مشکلات را قبل از این که به بحران تبدیل شوند، شناسایی کنند و یاد بگیرند با آنها برخوردی اثربخش داشته باشند.

مرور:

تیم درباره مسایل استراتژیک کسب و کار صحبت می‌کند، تهدیدها و فرصت‌های بالقوه را ارزیابی می‌کند و فعالیت جمعی را برنامه‌ریزی می‌کنند.

شرکت کنندگان:

تیم‌های اجرایی یا تیم‌هایی که در گروه پیشاپنگ کار می‌کنند. اعضای تیم در معرض برخی تکنیک‌های «بحث‌های ماهرانه» قرار می‌گیرند.

تسهیلات:

اتاق کاری کوچک با تخته، مازیک، ضبط صوت و صندلی (شاید حتی بدون میز).

در اکثر سازمان‌ها، مدیران ارشد درباره مسایل استراتژیک مهمی که فوریت ندارند اما تأثیر بسیاری بر موفقیت سازمان دارند، صحبت نمی‌کنند. آیا می‌خواهیم جهانی بشویم؟ چه بازارهای جدیدی می‌توانیم ایجاد کنیم؟ چگونه می‌توانیم خودمان را برای رویارویی با چالش‌های سال آینده مهیا کنیم؟

حتی اگر این مسایل مطرح شوند، فضای حاکم بر جلسه فرصتی به اعضا نمی‌دهد که نظراتشان را طرح کنند. بنابراین نظرها را در راهروها، ناهارخوری‌ها و جاهای دیگر می‌شنویم: «جان از طرح تو انتقاد کرد، چون هدف خودش را دنبال می‌کند» یا «فلانی باید کاری بکند که مرا پیش همه ناشی نشان بدهد.»

حوزه‌های فعالیت استراتژیک، جایگزینی برای مشکل اتلاف وقت ایجاد می‌کند. به شما دو روز فرصت می‌دهد بر روی مسایل کسب و کار فکر کنید.

مرحله اول: مسایل را جمع کنید

تسهیل‌گران دست کم یک روز (شاید هم دو روز) را برای آمادگی صرف می‌کنند. با اعضا تیم صحبت می‌کنند و یادداشت‌هایی بر اساس سه موضوع زیر تهیه می‌کنند.

- مسایل فوری: چیزهای مهم و فوری.

- مسایل ضروری: کارهایی که اهمیت استراتژیک دارند اما در حال حاضر فوریت ندارند.

- مسایل خفته: مسایلی که درباره آنها حرفی زده نمی‌شود، اما بدون طرح آنها در جمع نمی‌توان از عهده آنها برآمد.

تسهیل‌گران برای این که جلسه در مسیر درستی قرار بگیرد، باید یادداشت‌ها را با رهبر تیم هماهنگ کنند. دقت کنید نام افرادی که نظراتشان جمع شده است، فاش نشود.

مرحله دوم: مسایل فوری

با یک بررسی اجمالی آغاز کنید. مسابقه‌ای طراحی کنید تا اعضای تیم درباره مواردی که به نظرشان مهم است، حرف بزنند. این کار توجه و علاقه متقابل را برمی‌انگizد.

اکنون نصف روز را به بررسی مسایل مهم و فوری پردازید. مسایلی که تیم را سست می‌کند و از مصاحبه‌های مقدماتی جمع‌آوری شده‌اند. انتظار می‌رود که اعضای تیم با فرضیات یکدیگر چالش داشته باشند و از تکنیک‌های بررسی و تأمل استفاده کنند. به عنوان مثال، آنها می‌پرسند: «چه چیزی شما را به این نتیجه رسانده است؟» تسهیل‌گر برای گروه مثل آینه عمل می‌کند، تنگناها را مشهودتر نموده و پرسش‌های فراموش شده را مطرح می‌کند.

این مرحله بیشتر گفتگو است تا مذاکره‌ای حرفه‌ای. به «طراحی جلسات گفتگو» در کتاب میدانی پنجمین فرمان، صفحه ۵۶ مراجعه کنید.

رهبر تیم باید مثل یک عضو معمولی رفتار کند. اگر چنین کاری میسر نیست، باید دو یا سه ساعت جلسه را ترک کند و به گروه اجازه بدهد درباره موضوع حرف بزنند.

گاهی در این مرحله، تیم سرعت کارش را کاهش می‌دهد تا راحت‌تر گفتگو کنند. تاکنون در تصمیم‌هایشان چه نوع فرضیاتی را در نظر گرفته‌اند؟ از چه نوع محدودیت‌هایی آگاه هستند؟ این کار شبیه تمرین تیمی ورزشی یا گروه ارکستر است. تیم، راه‌های احتمالی بررسی مسایل چالش برانگیز را مرور می‌کند.

مرحله سوم: مسایل ضروری

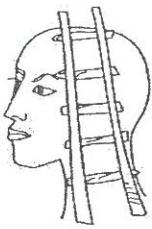
صبح روز دوم به مسایل مهم و غیر فوری پردازید. اگر از این فرصت‌ها و تهدیدهای احتمالی غفلت کنید، احتمالاً سال آینده به مسایلی فوری تبدیل می‌شوند. انتخاب مسایل اهمیت زیادی دارد. هر چه افراد مسایل را مهم‌تر بدانند، در بحث مشارکت بیشتر و اثربخش‌تری می‌کنند. شاید اقدام به تغییر سازمانی، خودش مشکلی ضروری باشد.

برخی خوانندگان مسایل ضروری را همان «مهم اما غیر اضطراری» استفان کاوی می‌دانند. به هفت عادت مردمان مؤثر، نوشته استفان کاوی ترجمه محمدرضا آلیاسین (تهران: هامون، ۱۳۷۶) مراجعه کنید.

هدف بحث روز دوم، حل مشکل نیست، بلکه بالا بردن کیفیت

تفکر است. به منظور بالا بردن کیفیت کارتان، فقط به مسایل نگاه نکنید و به روشی که تیم با مسایل برخورد می‌کند نیز، توجه کنید. سعی کنید جوانب مسایلی را که چیزی درباره اش نمی‌دانید، کشف کنید. به ابعاد مختلف مسایل توجه کنید و از هم‌گرایی سریع در مورد آن و نتیجه‌گیری فوری اجتناب نمایید.

مرحله چهارم: مسایل خفته



وقتی تیم به بهره‌وری دست یافت، به شناسایی مسایل خفته پردازید. تسهیل‌گر ممکن است اعلام کند: «می‌خواهیم مسایل خفته را پیدا کنیم. این مسایل در مصاحبه‌ها آمده است و کسی نمی‌خواهد درباره اش حرفی بزند.» این مسایل فاصله میان ارزش‌ها و رفتار واقعی را نشان می‌دهند. مثلاً ما از توجه به افراد صحبت می‌کنیم، اما اعضا را کثار می‌گذاریم.

اگر مسایل خفته را در محیطی امن مطرح کنیم و درباره آنها حرف بزنیم، وقتی دوباره به مسایل خفته می‌پردازیم، راحت‌تر درباره مسایل جنبالی صحبت خواهیم کرد.

چه کسی تسهیل می‌کند

تیم‌هایی که این کار را شروع می‌کنند، به طور معمول مهارت تسهیل کردن خودشان را ندارند. ما توصیه می‌کنیم تسهیل‌گری بیرونی را همراه با تسهیل‌گری از منابع انسانی یا توسعه سازمانی به خدمت بگیرید.

تسهیل‌گران بیرونی به افراد در کار کردن با تکنیک‌های ناآشنا راحت‌تر کمک می‌کنند. همچنین آنها در پرسیدن سؤالاتی که تناقضات یا مسایل دشوار را آشکار می‌کنند، ماهرترند. آنها از منظری بیرونی به مسایل نگاه می‌کنند. وقتی یک تیم درباره حرکت از ساختار محصولی (واحدهای کسب و کار) به یک سازمان وظیفه‌ای (فروش، بازاریابی و...) حرف می‌زند، تسهیل‌گر می‌گوید: «آیا می‌دانید بیشتر سازمان‌هایی که من می‌شناسم عکس این راه را می‌روند؟» این کار به بحث عمیقی درباره علل این تغییر دامن می‌زند.

تسهیل‌گران داخلی برداشتی از فرهنگ و سیاست سازمانی ارایه می‌دهند. پیش‌داوری‌های آنها در مقابل پیش‌داوری‌های رهبران عملیاتی یا اجرایی قرار می‌گیرد. افراد درونی را به دقت انتخاب کنید. آموزش پویایی گروهی کفایت نمی‌کند، بلکه باید در سازمان اعتبار کافی داشته باشند. باید بتوانند بحث‌های عمیقی را که درباره استراتژی رقابتی، هزینه‌ها، درآمدها و

طرح‌های کسب و کار می‌شود، دنبال کنند. در غیر این صورت، تفاوت آنها از بین می‌رود و نظر آنها بی‌اهمیت می‌گردد.

به برخی تیم‌های ارشد (مثل مدیر عامل) که در رده‌های بالای اداری قرار دارند، نمی‌توان مشاوره داخلی داد. آنها فقط تسهیل گر بیرونی را می‌پذیرند. در کاری میدانی، تسهیل گری اظهار کرد: «مدیران اجرایی ارشد در سازمان چگونه ارزش تولید می‌کنند؟» معاون ارشدی بر این عقیده بود که شغل آنها توصیه به مدیر عامل است تا او بتواند تصمیم بگیرد. مدیر عامل متحریر شد و گفت: «شما باید خودتان تصمیم بگیرید.» اگر عضوی از سایر سطوح سازمان در اتاق باشد، مصلحت‌اندیشی مانع از ادامه بحث می‌شود.

نتایج

اعضای تیم در عرصه عمل تجربه می‌اندوزند و جلسات خودشان را اثربخش‌تر برگزار می‌کنند و به این ترتیب تغییری تدریجی در رفتار رهبری ایجاد می‌شود که در سراسر سازمان اشاعه می‌یابد. کسانی که پیش از این ناشی و مغرور به نظر می‌آمدند، یا کسانی که خودشان را زیر خروارها کار پنهان کرده بودند، اکنون می‌توانند به جلسات کاری بیایند و بگویند: «باید درباره هر موضوعی که می‌خواهید حرف بزنیم.» عرصه عمل برای اولین بار، افراد زیردست سطوح مدیریتی را از استراتژی سازمانی آگاه می‌کند.

تفاوت‌ها

برخی تسهیل‌گران برای آوردن ایده‌های جدید به داخل سازمان، تکنیک‌های مذاکره را در جلسات مرور می‌کنند و درباره کتاب‌های مدیریت بحث می‌نمایند.

کار میدانی می‌تواند با تقسیم تیم به دو بخش شتاب بگیرد. از هر دو جلسه فیلم بگیرید و فیلم آن را به گروه دیگر نشان بدهید. اعضای هر گروه باید سعی کنند عملکرد اعضای گروه دیگر را بررسی کنند و آنها را در مورد مسائل زیر راهنمایی کنند:

- همکار شما چگونه در پیشبرد کار گروه اثربخش بوده است؟ چه نقشی داشته است؟ چگونه می‌تواند کارش را بهتر کند؟
- چگونه اعضای گروه به توافق رسیدند؟ آیا دیدگاه‌های متفاوتی مطرح شده است؟ آیا اعضا با کسانی که ساكت بودند وارد بحث شده‌اند؟
- آیا کسی نکات کلیدی و مسائلی را که مورد موافقت قرار نگرفته، خلاصه کرده است؟

• آیا افراد دیدگاه‌های مطرح نشده زیادی دارند؟

سپس، همکاران با یکدیگر ملاقات می‌کنند تا از بازخوردها آگاه شوند. بعد، زیرگروه‌ها دوباره جمع می‌شوند و با توجه به بازخوردهای گرفته‌اند، فیلم‌ها را مرور می‌کنند. بعد از این مرحله، زیرگروه‌ها در مورد دیدگاه‌هایی که درباره روش خودشان کسب کرده‌اند و موضوع‌های مورد بحث، صحبت می‌کنند. سرانجام در جلسه‌ای که تمام اعضاً تیم در آن شرکت دارند درباره روش‌های بهبود جلسات بعدی بحث و تبادل نظر می‌کنند.

برای نکاتی درباره راهنمایی و بازخورد به صفحه ۱۵۲ مراجعه کنید.

۶ مدیریت عرصه‌های عمل

نیک زنیوک^۱ (کارگاه یادگیری متقابل، شرکت ماشین‌سازی فورد)؛ تیم ساوینو^۲ (هارلی - دیویدسون)؛ هرب دائو^۳، ریک گلوور^۴ و تری جانسون^۵ (نیمه هادی Fairchild، قبل از نیمه هادی ملی)؛ هارولد هیلمن^۶ (مرکز یادگیری مدیریت Haselton^۷، Quantum Leap)؛ هاسلتون^۸ (Amoco)؛

اکنون یک دهه از تجربه عرصه عمل، که به آزمایشگاه‌های یادگیری^۹ نیز موسوم است، می‌گذرد. این آزمایشگاه‌ها به ما کمک می‌کنند با تمرکز بر روی مسایل کسب و کار اصلی و کمک به افراد برای توسعه مهارت‌های برخوردهای چالش نداشتن وقت، با این چالش مقابله کنیم. آزمایشگاه‌های یادگیری همیشه به شکلی متفاوت از آنچه که طراحان در تظر دارند کار می‌کنند. مواردی که در ابتدا مهم به نظر می‌رسند - مثل استفاده از شبیه‌سازی کامپیوتری یا



برای اطلاع بیشتر از
آزمایشگاه‌های یادگیری و
عرصه‌های عمل به پنجمین
فرمان و کتاب میدانی پنجمین
فرمان مراجعه کنید.

¹. Nick Zeniuk

². Tim Savino

³. Herb Dao

⁴. Rik Glover

⁵. Terry Johnson

⁶. Harold Hillman

⁷. Haselton

⁸. Learning Lab

داشتن فضایی مختص یادگیری - از مشارکت دادن رهبران و ایجاد ارتباطی قوی با مسایل کسب و کار اهمیت کمتری دارند. در اینجا جزیاتی از آزمایشگاه‌های یادگیری پنج شرکت را آورده‌ایم که با یکدیگر تفاوت دارند.

اثربخش‌ترین راه مشارکت دادن دیگران چیست؟

هارولد هیلمن (Amoco): افراد باید به تیم‌های کاری مناسبی بپیوندند. ابتدا افراد را به صورت تصادفی در جایی قرار می‌دهیم. آنها به واحد خود بازمی‌گردند و دیگران از آنها می‌پرسند: «دریاره چه چیزهایی حرف می‌زدید؟» اکنون مدیران را به تیم‌ها ملحق می‌کنیم. در هفته‌ای که مدیران در مرکز یادگیری حضور دارند، نصف زمان خود را با هم کار می‌کنند. هر تیم بقیه زمانش را در اتاقی جداگانه در مورد مسایل کسب و کار خودش کار می‌کند.

تیم ساوینو (هارلی - دیویدسون): هدف تمام پروژه‌ها این است که افراد حاضر در جلسه نماینده و معرف تمام سازمان باشند. این امر به معنای ترکیبی از بخش‌های خدمات، مهندسی، تولید، منابع انسانی، تیم‌های کاری و دیگران است. معمولاً برخی افراد به واسطه علایق شخصی و به دلیل داشتن مسئولیتی خاص - مثل فرایند بهبود محصول - به تیم می‌پیوندند و بنابراین در هر تصمیمی که گرفته می‌شود، ذی‌نفع‌اند.

برای اطلاعات بیشتر در مورد پروژه طراحی سیستم در هارلی - دیویدسون به صفحه ۵۴۱ مراجعه کنید.

هاسلتون (فن‌آوری‌های GS): مدیریت و اعضای ما نمی‌توانستند با یکدیگر حرف بزنند. مشاجره می‌کردیم، فریاد می‌زدیم، به راحتی از دیگری پیش می‌افتادیم و دیگران را به مبارزه می‌خواندیم. به همین دلیل همایش‌هایی ترتیب دادیم. این همایش‌ها به خودی خود آزمایشگاه‌های یادگیری نبودند، بلکه پروژه ساخت‌یافته گفتگو بودند که در آن از تکنیک‌های آزمایشگاه‌های یادگیری استفاده می‌کردیم. از دیگران دعوت کردیم و به آنها گفتیم: «اینجا محیطی امن است، چیزی به نام اشتباه وجود ندارد. اگر دوست دارید به ما ملحق بشوید.» می‌دانستیم که نتیجه کار بهتر از برنامه‌های سابق ارتباط اثربخش خواهد بود. با برنامه‌های ارتباط اثربخش بهبودهایی ایجاد شده بود، اما به تغییراتی عمیق منجر نشده بودند.

می‌دانستیم که نهادینه کردن آزمایشگاه‌های یادگیری یا اجباری کردن آنها نامؤثر و مخرب است. این پروژه‌ها وقتی اثربخش هستند که با ابتکار خود افراد انجام بگیرند. افراد می‌بینند

کسانی که به جلسات می‌آیند، نتایج بهتری می‌گیرند و آشفته نیز نیستند، بنابراین به این فکر می‌افتد که چرا این طور است؟

نیک زنیوک (ماشین‌سازی فورد): من و فرد سایمون^۱ در پروژه لینکلن^۲ از اعضای تیم خواستیم دو روز به مشکلات و مسائلی که آنها را دلواپس می‌کند فکر کنند. در مدت دو سال، ۲۵۰ نفر در این آزمایشگاه‌های یادگیری شرکت کردند. این افراد پیوسته تجربه می‌کردند و سعی می‌نمودند یاد بگیرند چگونه عرصه عمل اثربخش‌تری طراحی کنند. بعد از این که فورد را ترک کردیم، تجربیات خود را در آزمایشگاه یادگیری سه روزه‌ای منسجم کردیم که تیم‌ها می‌توانستند خودشان آن را انجام بدهند.

رهبر ارشد و تسهیل‌گر چه نقشی دارد؟

زنیوک: رهبر فضای یادگیری را ایجاد می‌کند، بنابراین بسیار مهم است که رهبر مشوق باشد و در راستای استفاده از تکنیک‌ها در کارهای روزمره صحبت کند. تفاوت آزمایشگاه‌های یادگیری پروژه لینکلن این بود که من به عنوان رئیس، وظیفه آموزش را به عهده داشتم.

اولین روز گفتم: «من با شما یاد می‌گیرم. من پاسخ‌ها را نمی‌دانم. نمی‌دانم چه اتفاقی قرار است بیفت، اما با هم یاد می‌گیریم درباره مشکلاتمان متفاوت فکر کنیم.» بعد، شنیدم که حتی قبل از این که من کارم را به اتمام برسانم در راهروها می‌گویند: «شنیدی نیک چه کار کرد؟ ایستاد و گفت من نمی‌دانم.»

ابتدا برایم ترسناک بود که مثل رئیسی متفاوت عمل کنم، رئیسی که به افرادش نمی‌گوید چه کار بکنند. ما، رؤسا، گاهی فکر می‌کنیم افرادی که برای ما کار می‌کنند انتظار دارند به روش مقتدرانه عمل کنیم. من فکر می‌کرم نظریه‌ها، ابزارها و روش‌ها را خوب نمی‌شناسم و نمی‌توانم آزمایشگاه‌های یادگیری را تسهیل کنم. اما اشتباه می‌کرم و به زودی متوجه شدم که قبل‌به‌طور حسی از همه آنها آگاه بوده‌ایم.

ساوینو: ما در چند تیم یادگیری، از تسهیل‌گران بیرونی به دلیل بی‌طرفی استفاده کردیم. این افراد تخصص فنی و مهارت‌های فرایندی را برای ما به ارمنان آوردند. اما نقش تسهیل به تسهیل‌گران محدود نمی‌شود. افراد دیگری نیز به توسعه تخصص ما کمک کردند. آنها گاهی جلسه‌ای را متوقف می‌کردند تا چیزهای جدیدی را آزمایش کنند یا زمانی را به یادگیری

¹. Fred Simon

². Linkholn Project

چیزهایی مثل دلایل نرسیدن به توافق، اختصاص می‌دادند. همچنین در بین اعضا مرسوم بود فردی متخصص را برای شرکت در جلسات دعوت کنند.

چه زیربنایی ارزشمند است؟

تری جانسون (نیمه هادی Fairchild): مهم‌ترین عامل، بحث و گفتگو بود؛
بحثی که با سرعت پایین و فضای فکری بالا صورت می‌گرفت. جلسات به طور
طبیعی تکامل می‌یافتد اما همیشه در مسیری از پیش تعیین شده قرار نمی‌گرفتند.
با این وجود، تمام جلسات را از قبل طراحی می‌کردم، حتی اگر در مسیر تعیین
شده نیز پیش نمی‌رفته است.

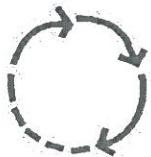
الگوی کامپیوتری به نوبه خود اهمیتی ندارد. دیوید فورد،^۱ محقق MIT، الگویی از فرایند
طرح‌ریزی محصول ارایه داده است. اما تقریباً از آن هیچ استفاده‌ای نمی‌شود. افراد نمی‌توانند با
آن ارتباط برقرار کنند و تحمل و بردباری کمی نسبت به آن دارند.

هاسلتون: خلوتگاه‌ها برای گفتگو حیاتی‌اند. جاهای باز و راحتی که همه می‌توانند یکدیگر
را بینند. عاملی که مانع کار آزمایشگاه یادگیری می‌شود، استفاده از همان دفاتر قدیمی با
اسباب و اثاثیه قدیمی است.

زنیوک: ما اتاقی برای یادگیری داشتیم که تمام تکنیک‌های مذاکره بر روی پوسترهاي
دیواری آن نوشته شده بود. صندلی‌ها به صورت دایره‌ای چیده شده بودند. ما به اعضا گفتیم:
«در اینجا تصمیم نگیرید.» چون می‌خواستیم مشارکت‌کنندگان در مورد انتخاب کارها آزاد
باشند. اتاق تمیز و مرتب بود، اما خودش به تکیه‌گاه تبدیل شده بود. افراد حسن می‌کردند که
برای استفاده از این تکنیک‌ها باید به آن اتاق بروند و وقتی به محیط معمول خود بازمی‌گشتند،
همه چیز را فراموش می‌کردند. مهم‌تر این که رفتن به اتاق یادگیری کاری بسیار مشکل بود. به
تعییری ما هنوز تحت سلطه این الگو بودیم که در جایی خاص باید چیزهای را که مدیران
نمی‌دانند، یاد گرفت.

ما یاد گرفتیم چگونه آموزه‌های آزمایشگاه یادگیری را در عرصه واقعی کار محقق کنیم.
همه وقت، همه جا و در هر موقعیتی که مهم می‌دانستیم، از آن استفاده می‌کردیم. یک سازمان

^۱. David Ford



با تصمیم غیر متظره مدیریت، منابع مالی آزمایشگاه‌های یادگیری را قطع کرد، اما تعدادی از تیم‌ها گفتند که نمی‌توانیم متظر بمانیم و آزمایشگاه‌های خودشان را ایجاد کردن. هیلمن: ما مجموعه‌ای در حدود ۴۰۰ حلقه یادگیری با دینامیک‌های متفاوت داشتیم. رهبران، اغلب آنها را در واحدهای کسب و کار می‌چرخاندند. بعد از این که رهبران در برنامه شرکت کردند و سر کار خود بازگشتند، توضیحی نوشته و با یادداشتی آن را برای همه فرستادند: «ما روی این موضوع کار کرده‌ایم و به این نتیجه رسیده‌ایم و فکر می‌کنیم که شما هم می‌توانید از آن یاد بگیرید». این کار به افراد کمک می‌کند تا دانش خود را افزایش بدهند. این دانش در سازمان در دسترس همه است.

چطور متوجه می‌شویم که آزمایشگاه یادگیری کار می‌کند؟

هیلمن: ما واقعاً می‌خواهیم بدانیم اگر افراد به واحدهای کسب و کار خود بازگردند، آیا از چیزهایی که یاد گرفته‌اند استفاده خواهند کرد؟ در سه سال اول شواهد ما فرضی بودند. از چندین محقق دانشگاهی کمک خواستیم تا پیمایشی انجام بدھند. نتایج نشان داد که تردید زیادی در مورد الگوهای ذهنی وجود دارد. افراد می‌گفتند: «ما پیش از این می‌دانستیم که چگونه با یکدیگر حرف بزنیم» یا «بالاخره با کسب و کار چه باید بکنیم؟»

اما وقتی تفکر سیستمی را با مهارت‌های مذاکره سازنده ترکیب کردیم، پاسخگویان گفتند: «حالا متوجه شدیم.» آنها می‌دیدند که هر چه مذاکرات آنها سازنده‌تر باشد، نمودار حلقه‌های علی آنها قوی‌تر و کارهایشان اثربخش‌تر خواهد بود.

این امر به ما آموخت بجهای این که یک سال روی الگوهای ذهنی و سال بعد روی تفکر سیستمی کار کنیم، باید تمام روش‌ها را با یکدیگر ترکیب نماییم. به این ترتیب افراد متوجه شدند که یادگیری از کسب و کار جدا نیست.

ریک گلوور (نیمه هادی Fairchild): ما بر روی اقداماتی کار می‌کردیم که زمان بهبود محصول را از ۲۵۰ روز به ۹۰ روز تقلیل می‌داد. اولین آزمایش محصول در ۸۰ روز انجام شد. ما می‌توانستیم بر اساس نتایج کمی قابل اندازه‌گیری، از موفقیت آزمایشگاه‌های یادگیری حرف بزنیم. نتیجه مهم‌تر این بود که درباره نوع محیط کاری که می‌خواستیم در سازمان حاکم باشد، مذاکره کرده بودیم.

هرب دائو (نیمه هادی Fairchild): این کار زمان می‌برد. شما نتایج را در شش ماه یا یک سال نمی‌بینید. سه یا پنج سال وقت می‌خواهد. اگر می‌خواهید سازمان را از درون تغییر بدھید باید صبور و استوار باشید.

مارینو: ارزیابی اثر فرایندی منفرد، مثل آزمایشگاه‌های یادگیری، بسیار دشوار است. دلیل اصلی ارزش آن، رشد علاقه و عضویت در این تیم‌های یادگیری است. بسیاری از تیم‌های پروژه در هارلی - دیویدسون به مدت سه سال یا بیشتر وجود داشته‌اند. اگر افراد این تیم‌ها را بی‌ارزش می‌دانستند، در این مدت از بین می‌رفتند.

هاسلتون: افراد عادت به زندگی دارند و کارهای روزمره را بی‌هدف ادامه می‌دهند. آنها زمانی را برای یادگیری صرف نمی‌کنند تا این که کسی به آنها ضربه زده و دوباره آنها را به زندگی بازگرداند. آزمایشگاه‌های یادگیری تا حدی این ضربه را وارد می‌کنند.

۷ ترکیب کار و زندگی شخصی

لاتی بایلین

لاتی بایلین فردی سرسخت در دانشکده مدیریت MIT است. وی و تیم محققانش منسجم‌ترین و بجهت‌رین رویکرد را برای شرکت‌هایی که قصد دارند عملکردن را از طریق حذف فشار از روی اعضا بهتر کنند، ارایه داده‌اند. این مقاله تغییری عمیق را پیشنهاد می‌کند که از آرزوهای افرادی که می‌خواهند زندگی شخصی خود را با کارشان هماهنگ کنند، بیرون کشیده شده است.

به نظر می‌رسد هر چه محیط کار سازنده‌تر بشود و هر چه بیشتر متضمن یادگیری سازمانی باشد، مشکلات بیشتری برای افراد ایجاد می‌کند. در واقع مشارکت بیشتری که با تغییر سازمانی و سازمان یادگیرنده انتظار می‌رود، به زمان و انرژی بیشتری از آنچه کارکنان می‌توانند به تغییر اختصاص بدهند، نیاز دارد. این مسئله فشار فراوانی بر زندگی شخصی آنها وارد می‌کند.

در بیست سال گذشته، تحقیقات من بر روی کشف تضاد

پیمایش روشی برای گردآوری داده‌های است که در آن از گروه معینی از افراد خواسته می‌شود به تعدادی پرسشن مشخص و یکسانی پاسخ دهند. این گروه با نمونه‌گیری از جمعیت مورد مطالعه تعیین می‌شوند. در پیمایش معمولاً از پرسشنامه استفاده می‌گردد. نظرخواهی از کارکنان، بررسی رضایت شغلی و عوامل مؤثر بر آن، با پیمایش صورت می‌گیرد. برای آگاهی از روش پیمایش به پیمایش در تحقیقات اجتماعی، نوشته دی.ای.دواس، ترجمه هوشنگ نایبی (تهران: نشر نی، ۱۳۷۶) مراجعه کنید. م.

ظاهری فشارهای کار و فشارهای زندگی متمرکز بوده است. من و همکارانم از مصاحبه‌های عمیق، پیمایش^۱ و میزگردها برای تشخیص استفاده کرده‌ایم. چه کارهایی با توانایی افراد برای ترکیب زندگی و انجام کارشان تداخل پیدا می‌کند؟ چه فرضیه‌هایی این کارها را حفظ می‌کنند؟

ما به این نتیجه رسیده‌ایم که موفقیت در کار می‌تواند یکدیگر را تقویت کنند. به نظر متضاد می‌آیند، چون تأمین جداگانه هر یک از آنها تلاش زیادی را می‌طلبد. وقتی اهداف کسب و کار با اهداف شخصی مواجه می‌شوند، افراد فکر می‌کنند باید نیازهای شخصی خودشان را کنار بگذارند. آنها زمان کمی را با خاتواده‌هایشان می‌گذرانند، مواطن خودشان نیستند و کم می‌خوابند.

این استراتژی‌ها از روی عادت خودشان را تدوام می‌بخشند. بدتر این که به مشکلات اساسی نمی‌پردازنند. به طور معمول، به فرضیه‌های ضمنی این استراتژی‌ها توجهی نمی‌شود. هنوز این فرضیه ضمنی وجود دارد که عملکرد موفق به معنای کسب نتایج است. این امر به

معنای در معرض چشم بودن در هنگام کار و در دسترس بودن در هنگام نیاز است. مدیران به کارکنان می‌گویند هوشمندانه‌تر کار کنید. اما رفتار آنها می‌گوید، در پی کار بیشتر کارکنان هستند. همان طور که مدیری اظهار می‌کند: «با ۲۰ درصد بهره‌وری بیشتر، می‌توان کار را با ۲۰ درصد نیروی انسانی کمتر انجام داد».

برای مرور عمیق‌تر و مثال‌های بیشتر به

Breaking the Mold: Women Men and Time in the New Corporate, by Lotte Bailyn (New York: The Free Press, 1993); *Relinking Life and Work Towards a Better Future* by R. Rapaport, L., Bailyn, et al. (New York: 1996). Ford Foundation

مراجعه کنید.

در چنین شرایطی، افراد برای مدت محدودی می‌توانند هوشمندانه کار کنند. خستگی، دوره‌های توجه و پرداختن به نیازهای دیگر، همگی در این امر دخالت دارند. بر اساس تجربه اعضای سازمان و تحقیقات صورت گرفته، ثابت شده است وقتی که افراد به صورت پاره وقت

کار می‌کنند، بهره‌وری آنها افزایش می‌یابد. تحقیق ما همچنین نشان می‌دهد که در بیشتر مواقع، گرایش در مورد دیده شدن با نیازهای واقعی کسب و کار نسبتی ندارد. آنها بر اساس انتظارات مرسوم سازمان شکل گرفته‌اند. تا وقتی افراد نتوانند آزادانه درباره این مسایل حرف بزنند و ساختار کارشان را بازطرابی نمایند، احساس تضاد میان کار و زندگی شخصی وجود خواهد داشت و عملکرد سازمان‌ها همچنان پایین خواهد بود. به عکس، در مواردی که فعالیت‌های

^۱. Survey

کاری ناشی از انتظارات سنتی تغییر کرده و عملکرد سازمان بهبود قابل توجهی پیدا کند، افراد متوجه می‌شوند که زندگی کاری و زندگی شخصی آنها با یکدیگر سازگاری دارد.

بازنگری ساختارهای حمایتی

مشکل کمبود وقت، در اغلب موارد به دلیل شیوه سازماندهی کارها بروز می‌کند. در بانکی که مطالعه می‌کردیم، فشار زندگی شخصی و کاری آن قدر زیاد بود که کارمندان اغلب شبها بیدار می‌مانندند. وقتی که خسته می‌شدند، قضاوت‌های ضعیفتری می‌کردند که فشار کار را بیشتر می‌نمود و در نتیجه موقیت بانک را به خطر می‌انداخت.

یک طرح مهندسی مجدد، تعداد کارمندان بانک را به ۳۰ کارمند حرفه‌ای و یک مدیر تقلیل داده بود. کارمندان و ام‌ها را ارزیابی می‌کردند و درباره آنها تصمیم می‌گرفتند. آنها همچنین باده‌ها را می‌گرفتند و نامه‌ها را می‌نوشتند. علاوه بر این، مدیران بانک می‌خواستند که درخواست‌ها با سرعت بالاتری بررسی بشوند. از سوی دیگر بانک به تازگی تغییر مکان داده بود و همین امر کارمندان را با حجم کاری بیشتری روبرو کرده بود.

خوبی‌خانه مدیران بانک ریشه مشکل را در شکل انجام کار می‌دانستند و آن را ناشی از خطای آدم‌ها تلقی نمی‌کردند. مدیریت بر اساس تجربه موافقت کرد که سطح اجرایی کار را بالا ببرند و کارمندان بیشتر وقت خود را صرف کار تخصصی نمایند. آنها فکر می‌کردند که منشی‌ها می‌توانند تعهدنامه‌ها را بنویسند و قبول کردنده که موقتاً از آنها کمک بگیرند. به این ترتیب، هزینه‌ها کمی بالا رفت اما کیفیت کار نیز ارتقا یافت.

در پایان پروژه، بی‌خوابی‌های افراد کاهش یافت. این مشکل شخصی بسیار مهم بود و برای کسب و کار نیز عامل محدودکننده مهمی تلقی می‌شد. زمانی که کارمندان به کار اختصاص می‌دادند، کمی کاهش یافت و حدود یک ساعت در هفته کمتر شد. اما زمانی که واقعاً به کار اختصاص داشت و دور خودشان نمی‌چرخیدند افزایش چشم‌گیری پیدا کرده بود. منشی‌ها احساس می‌کردند که مفید و ارزشمندند و بهره‌وری آنها نیز افزایش یافت. مدیران مزایای کمک موقت منشی‌ها را درک کردنده و آن را دائمی نمودند.

این تغییرها به سبب بحث‌های مکرر میان کارمندان و مسئولان وام توسعه یافتدند.

اعضای گروه با تخصیص زمان و مکان برای صحبت کردن درباره کارشان، آن را طوری سازمان دادند که زمان کافی برای انجام آن داشته باشند. این امر در مورد همه گروه‌ها صدق می‌کرد. تنها یک اصل تغییر نمی‌کند: اگر اعضای تیم بیش از



اندازه کار می‌کنند و کار نیز به صورت بهینه سازمان یافته است، به افراد بیشتری نیاز است. در غیر این صورت عملکرد ضربه می‌خورد.

بازسازی فعالیت‌های روزانه

گاهی ساختاریابی متفاوت زمان، به تغییر می‌انجامد. در یک تیم بهبود محصول که زمان زیادی را صرف کار می‌کرد، آزمایشی ترتیب دادیم. در ابتدا خواستیم که تمام درها را رأس ساعت ۶ بعدازظهر بینند و همه را بیرون کنند، اما به آن گوش نکردند. آنها می‌دانستند که ریشه مشکل آنها در جایی دیگر است. افراد نمی‌توانستند کارشان را تمام کنند، چون مرتب با جلسات، بررسی برنامه زمانی و بازدیدهای مدیریت کارشان قطع می‌شد.

برای جزئیات بیشتر به
Finding Time: How
Individuals and Corporations
Families Can Benefit from
by New Work Practices
Leslie Perlow (Ithaca:
1997), Cornell University
مراجعةه کنید.

ما به آنها کمک کردیم که کار روزانه خود را به صورت زمان اثربخش و بی‌دغدغه بازسازی کنند. نتیجه عالی بود. تیم کارش را به موقع انجام داد و جایزه کیفیت را گرفت. علاوه بر این، اعضای تیم احساس می‌کردند که کنترل بیشتری بر کارشان دارند و همین امر فشارهای روانی کار را نیز کمتر می‌کرد. مدیران یاد گرفتند که مهندسان بر کارها بهتر نظارت می‌کنند. مدیر عامل نیز مرورهای هفتگی خود را کنار گذاشت.

ایجاد انعطاف

منبع دیگر آسودگی، افزایش انعطاف‌پذیری زمان و مکان است. به کارمندان اجازه بدھید بر شرایط کار خودشان کنترل و اختیار بیشتری داشته باشند. مزایای جنبی این کار فرصت‌های کار پاره وقت، زمان و مکان منعطف و مرخصی به دلایل پزشکی و خانوادگی است. آنها با جبران زمانی که صرف کارهای زیاد و برنامه‌های شدید و بی‌موقع می‌شد، بازده کارشان را بالا می‌برند.

متأسفانه خطمشی شرکت این بود که مدیران مزایای این کارها را جز به جز برای کسانی که به آن نیاز داشتند، بازگو می‌کردند. این بحث‌های اضافی دردرسی واقعی برای مدیران بودند و در نیروی کار نیز مناقشه ایجاد می‌کردند. کسانی که این امتیاز را نداشتند احساس تبعیض می‌کردند و کسانی که این امتیاز را داشتند به نوعی از دیگران جدا می‌افتادند. هنوز این عقیده وجود داشت که بهترین مجری فردی است که همه چیز را برای کار قربانی می‌کند. این

مشکلات می‌تواند با طرح انعطاف‌پذیری عمومی که افراد ذی‌نفع آن را توسعه می‌دهند، کاهش یابد. همچنین لازم است درباره فرضیات اعضای سازمان بحث و تبادل نظر شود.

تشویق افراد به توسعه تدبیر خودشان، انعطاف‌پذیری، خلاقیت و یادگیری را تقویت می‌کند و به مزایای استراتژیک پیش‌بینی ناپذیری منجر می‌شود. در یک بنگاه سرمایه‌گذاری، گروهی مستقل از تحلیل‌گران مالی به این نتیجه رسیدند که زمان رفت و آمد اتلاف وقت است و درخواست کردند که کارها را در منزل انجام بدهند. سازمان موافقت کرد که این پیشنهاد را آزمایش کند، حتی برای افرادی که کامپیوتر نداشتند نیز، کامپیوتر تهیه کرد.

پس از چند هفته، شبکه داخلی به مدت چهار روز خراب شد. در این مدت فقط افرادی که در منزل کار می‌کردند می‌توانستند کارشان را انجام بدهند. برخی از افراد به شوخی ما را مسئول خرابی شبکه می‌دانستند تا حرفمن را به کرسی بنشانیم.

پرورش کاربران پیشرو

بسیاری از سازمان‌ها با این قاعده ضمنی کار می‌کنند که «هیچ وقت نزد مافوق خود از مشکلات حرف نزنید و فقط راه حل کارها را بگویید». این روش بحران‌های مزمنی را در سازمان ایجاد می‌کند. بحران نیز به ساعات کار طولانی و پر تنش، رویکردهای غلط برای حل مشکل و فقدان جهت‌گیری استراتژیک منجر می‌شود. هیچ کس به افرادی که مانع بحران می‌شوند و برای مشکلات آتی راهی کم‌هزینه و بی‌دردسر ارایه می‌دهند، گوش نمی‌کند. در عوض، کسانی که صبر می‌کنند تا بحران‌ها جدی بشوند و بعد آنها را سر و سامان می‌دهند، تشویق می‌شوند.

ما سعی کردیم این دینامیک را در یک شرکت مستند کنیم. به افراد نگاه کردیم و تحلیل کردیم آیا رفتارشان بحران را تقویت می‌کند یا مانع آن می‌شود. کسانی که مانع بحران بودند (آنها را کاربران پیشرو می‌خوانیم) افرادی معاشرتی، قاطع، عقلانی و همچنین همدل بودند. بسیاری از آنها خیلی به چشم نمی‌آمدند، اما می‌خواستند کارها را درست کنند و به همه کمک کنند تا کارهایشان را انجام بدهند.

مدیری درباره یکی از مهندسان می‌گفت که او مثل چسبی است که کل واحد را به هم متصل می‌کند. وی وظایف حمایتی را انجام می‌دهد و به واحد انسجام می‌دهد، اما وظایف شخصی خودش را انجام نمی‌دهد. مدیر دوست داشت که وی ترقیع بگیرد، اما این مهندس از

به فلکچر، «بازسازی فمینیستی کار»، در Journal of Management Vol. 7 (1998).Inquiry مراجعة کنید.

نظر معیارهای شرکت شایسته ترفیع نبود. معیارهایی که اساس آن بر عملکردهای فردی استوار بودند. مدیر می‌گفت: «از من خواستند این رفتار حمایتی را کنار بگذارم و کار خودم را بکنم». در حالی که یک مجری خوب که همیشه کارهایش را انجام می‌داد، برای گروه مخرب بود و وقت همه را تلف می‌کرد.

اگر می‌خواهید دچار عواقب مدیریت از بحران دیگر نشوید، باید راهی بیابید که رهبران عملیاتی و اجرایی متوجه مشکل بشوند. با مشهودتر کردن فعالیتهای کاربران پیشرو، می‌توانید به مجریان کمک کنید تا اثر مخرب نظام پاداش مبتنی بر عملکرد فردی را درک کنند.

رعایت انصاف در مورد افرادی که تعهدات شخصی دارند

ما فقط با معیارهای اثربخشی و بهره‌وری به کار نگاه نمی‌کنیم، بلکه آثار آن را بر زندگی افراد نیز در نظر می‌گیریم. این امر پرسش‌هایی را در مورد فرضیه‌های فرهنگی، مسایلی مثل نقش‌های جنسیتی، خانواده و اجتماع بر می‌انگیزد.

برای مثال، ممکن است از مدیر ارشدی بپرسیم: «چطور به اینجا رسیده‌اید؟ اگر همسرتان شاغل بود آیا به این موقعیت می‌رسیدید؟» برخی از مردان در پنجاه سالگی متوجه می‌شوند که تا چه حد به همسرانشان وابسته بوده‌اند. به همین دلیل، زوج‌های جوانی را که هر دو شاغلنده، با نگاهی متفاوت می‌بینند.

مدیری مرد در شرکتی بزرگ، در این مسایل دقیق شد. در جلسه‌ای، مدیری زن رأس ساعت ۵:۳۰ جلسه را ترک کرد تا بچه‌اش را از مدرسه برگرداند. او همیشه این کار را می‌کرد.

روز بعد، مدیر زن پیش مدیر ارشد خود رفت و گفت: «متأسفم، مجبور بودم که بروم.»

مدیر ارشد گفت: «نگران نباش، من کاملاً متوجه هستم که مجبوری بروی.» اما مدیر مرد به

وی اعتراض کرد و گفت این کار تبعیض است. او توضیح داد که معاون این ایده را مطرح می‌کند که تعهدات شخصی او را کم‌اهمیت‌تر از سایر کارمندان کرده است. آنها می‌توانند بدون او جلسه را برگزار کنند و به او تذکر نمی‌دهند که کارش را سریع تر انجام بدهد. این تبعیض عمیق در سیستم تولید می‌شود. این تبعیض علیه مدیران زن نیست. تبعیض به این دلیل وجود ندارد که او زن است، بلکه علیه تمام افرادی است که تعهدات خانوادگی خود را بالاتر از کار می‌داند.

به بایلین، فلکچر، کالب،
«پیوندهای غیرمنتظره: در نظر
گرفتن زندگی شخصی می‌تواند
کسب و کار شما را احیا کند».
در
Sloan Management Review
Summer 1997
مراجعه کنید.

در واقع افراد باید این امکان را داشته باشند که مشارکت زیاد و کار سریع را با مشارکت کمتر و زمان بیشتر برای خانواده‌هایشان جایگزین کنند، بدون این که دوره‌های مشارکت کمتر وضعیت آنها را به خطر بیندازد.

چگونه منافع شخصی را در کار مطرح کنیم

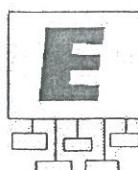
ایجاد روش‌هایی که اهداف کار و زندگی شخصی را تأمین کند، دشوار نیست. در یک شرکت، در کارگاهی یک ساعته، صدها ایده مطرح شد. بعد پرسیدیم چرا کسی این ایده‌ها را به مرحله اجرا نمی‌گذارد؟

اجرای آنها وقت می‌برد. بر مبنای تجربه ما، شما دست کم به سه ماه زمان نیاز دارید تا اولین بارقه‌های تغییر را ببینید. تکمیل تغییرات عمده هشت تا ده سال وقت می‌برد و به تلاش همه‌جانبه نیاز دارد. افراد به تنها نمی‌توانند آن را انجام بدهند. این ایده‌ها باید به صورت جمعی انجام شوند، چون همیشه برخی فعالیتها مورد توافق را به چالش می‌خوانند و افراد نمی‌توانند تمام جوانب موضوع را ببینند.

پاداش‌ها و انگیزه‌ها باید رویکردهای جدید را تقویت کنند. برای مثال، اگر فردی زمانی بیش از آنچه لازم است صرف کارش می‌کند، این زمان اضافی را برای خودش کار می‌کند. به این فرد با حقوق بیشتر و ترفیع پاداش ندهید، اجازه بدهید پاداش وی لذتی باشد که از کار می‌برد.

از واحد منابع انسانی انتظار می‌رود که از خط مشی‌های انعطاف‌پذیر و منصفانه برای بهبود عملکرد حمایت کند. متأسفانه، واحدهای منابع انسانی (به خصوص در سازمان‌های قدیمی) در برابر تغییرهای فرهنگی مقاومت می‌کنند و نسبت به آن ارزیابی منفی دارند. حضور افراد روشن‌بین نیز مانع تقویت گرایش‌های قدیمی در واحدهای منابع انسانی نمی‌شود. از آنجا که منابع انسانی مسئول افراد دانسته می‌شود، واحدهای عملیاتی مسئول سود و زیان، نسبت به افراد بی‌اعتنای هستند.

بهتر است که از مدیریت ارشد بخواهیم از تجربه حمایت کند. اما آنها متعهد کسب اهداف بازدهی نیز می‌باشند و به همین دلیل این کار را نمی‌کنند. از این رو، در واکنش به مهندسی مجدد، با نیروی کاری بیگانه مواجه می‌شوند. همواره باید هدف دوگانه تأمین نیازهای عملکرد سازمان و نیازهای زندگی شخصی را در نظر داشت. وقتی می‌خواهیم به سازمانی کمک کنیم، به مدیران ارشد آن می‌گوییم اگر



نمی‌خواهند در منافع سهیم باشند بهتر است که هیچ اقدامی نکنند. در غیر این صورت، وضعیت آنها بدتر از اول خواهد شد.

به چالش پایی حرف ایستادن در صفحه ۲۵۱ مراجعه کنید.

البته توسعه رویکردهای جدید در طراحی کارها، اولین قدمی است که بر می‌داریم. پس از آن وظیفه بازطراحی الگوهای مرسوم در خانواده و اجتماع است. در پایان امیدواریم که کار، خانواده و اجتماع همگی با یکدیگر هماهنگ شوند و دائماً از حضور یکدیگر برهه ببرند.

زمانی برای زندگی

روش‌های عجیبی که آمریکایی‌ها زمانشان را صرف می‌کنند

 خبری مهم برای افرادی که سعی دارند چالش کمبود وقت را بفهمند: افراد نسبت به سال ۱۹۶۰ زمان بیشتری دارند. این مسئله از کار زنان و افزایش بهره‌وری ناشی می‌شود. چون افراد می‌خواهند زندگی خودشان را داشته باشند، اشتیاقشان بیشتر شده است و این امر باعث شده است احساس کنیم که وقت کافی نداریم (و هیچ وقت نخواهیم داشت). در آینده، شما و سازمان‌تان احتمالاً زمان آزاد بیشتری خواهید داشت. این گزارش که بر اساس پیمایش و کارهای روزانه تهیه شده است، توصیه‌ها و نگرش بهتری نسبت به کتاب‌های مدیریتی دیگر به ما می‌دهد. آرت کلینر^۱

Time for Life: The Surprising Ways Americans Use Their Time, by John Robinson and Geoffery Gudbey (University Park: Pennsylvania State University Press, 1977).

¹. Art Kliener

فصل هفتم

ترس و دلهره

۱ چالش

تأمل دو جانبه. گفتگوی باز و راحت. پرسش درباره عقاید و فرضیه‌های قدیم. یادگیری پیش رفتن. آگاهی از این که چگونه فعالیت‌هایمان سیستمی را می‌سازد که باعث ایجاد مشکلات ما می‌شوند. توسعه توانایی‌های یادگیری که در قلب تغییر بنیادی قرار دارند. موارد فوق توسعه ظرفیت‌های فردی مهمی تلقی می‌شوند که روابط کاری را تقویت کرده و افراد را قادر می‌کنند به نتایج جمعی برسند. اما توانایی‌های یادگیری چالش‌برانگیزند.

در بسیاری از موقعیت‌های کاری، تعادل با نشان دادن اهمیت تعادل تأمین می‌شود: «قایق را تکان ندهید». در اغلب موقعیت‌های کاری، مسیر کار گروهی مسیری هموار است که در آن هیچ مشکلی دیده نمی‌شود. همه در جلسه کاری می‌نشینند و درباره احساس خود حرف می‌زنند. چنین تعادلی در فرایندهای تغییر بنیادی در معرض خطر است. با توسعه توانایی‌های جدید یادگیری، افراد مسایل چالش‌برانگیز و تضادی را مطرح می‌کنند.

توسعه توانایی‌های یادگیری جمعی مثل خشک کردن بستر رودخانه است. صخره‌هایی که قبلًا زیر سطح آب بودند، اکنون پدیدار می‌شوند. همه از وجود این صخره‌ها آگاهیم اما آنها را پنهان نگه می‌داریم. ناهمواری‌ها با حمایت مدیرانی که جرأت مقابله با آنها را ندارند پنهان می‌مانند. در اکثر مواقع، با این ذهنیت رفتار می‌کنیم که باید مشکلات را در حوزه وظیفه‌ای خودمان حل کنیم و از مشکلات تعامل میان یکدیگر غافل می‌مانیم. اشتباه‌های گذشته، از جمله

مواردی را که همچنان مشکل‌سازند، پنهان می‌کنیم و فقط در محیط‌های خصوصی از این مسائل حرف می‌زنیم. به این ترتیب، یأس و تسليم تقویت می‌شود و درباره آنها بحث نمی‌شود. سرانجام، بر این عقیده می‌شویم که هیچ وقت چیزی تغییر نمی‌کند. بنابراین به یادگیری چگونگی حل مسائل تضادبرانگیز نیازی نمی‌بینیم. اکنون صخره‌ها دیده می‌شوند و تا حدودی هم دلهره‌آورند.

دیدن صخره‌ها به معنای تهدید همه نیست. برخی افراد ترس کمی حس می‌کنند. اشتیاق آنها برای اثربخشی و باز بودن بیشتر، تا حدی نگرانی آنها را کاهش می‌دهد. اما دیگران اندکی محتاط‌ترند. آنها شیوه سنتی کار را نمی‌پذیرند و فقط از سر ناچاری با آن کنار می‌آیند. آنها می‌دانند چه انتظاری دارند. مثلاً برخی آن قدر در محیط‌هایی که ترس در آن موج می‌زند زندگی کرده‌اند که نمی‌توانند چیزی غیر از آن را تصور کنند. آنها در مورد انجام تغییرات لازم تردید دارند. مدیر واحدی می‌گفت: «ما هنوز در اعماق جنگل زندگی می‌کنیم و بیشتر اوقات خوی وحشی خود را بروز می‌دهیم. می‌دانیم چگونه افراد را تهدید کنیم و چگونه با تهدید کنار بیاییم. در واقع تنها راهی است که می‌شناسیم».

ترس و دلهره مشکلی نیست که به راه حل نیاز داشته باشد. وجود آن طبیعی است و حتی پاسخی مناسب به تغییرات می‌باشد. غلبه بر ترس مستلزم تمایل شنیدن و فهمیدن دیدگاه‌های متفاوت و تغییر ذهنیت در هنگام نیاز است. این مسئله بسیار خطرناک است، چون توسل به اطمینان بسیار سخت است. زندگی مشروط‌تر می‌شود. افراد فقط حس نمی‌کنند که کنترلی ندارند، آنها واقعاً خارج از کنترل هستند. اگر نمی‌دانند کجا صراحة داشته باشند، باید کمی احساس ناراحتی بکنیم.

در یک تیم مهندسی، پس از چند ماه کار، بحث‌هایی که پیش از آن متداول بود به جایی رسید که افراد ذهنیت واقعی خود را طرح نموده و این مسئله موجب اختلاف نظر شد. وقتی فردی تازه‌وارد اولین بار در جلسه‌ای شرکت می‌کند پاسخ فوری او این است که «شما شوخی می‌کنید». سپس می‌گوید: «اگر در تیم سابق من کسی چیزی مثل این را گفته بود، او را می‌کشتند. مشکلات باید به سطح فاجعه می‌رسید تا افراد

استعاره «پایین آمدن آب» را از حرکت کیفیت فراگیر گرفته‌ایم. وقتی فرایند بیشتر تحت کنترل درمی‌آید و انحرافات آن کاهش می‌یابد، بالاخره مشکلاتی سرسخت‌تر و مهم‌تر بروز خواهد کرد.

نقل از کتاب زیر:
A Car Launch With Heart: The AutoCo Epsilon Learning History, by George Roth, Art Kleiner, et al. (New York: Oxford University Press, 1999), P.16.

راحت درباره اش حرف بزنند.»

طبیعی است که همه افراد از رو شدن دستشان، اشتباه کردن، لو رفتن اشتباهها و صدمه دیگران از رفتار نامناسب، می ترسند. اینها مواردی معقول در اقدام به تغییر می باشند. اگر افراد باور دارند که ترسی ندارند، احتمالاً در افکار و احساساتشان راحت هستند. ماهیت چالش ترس و دلهره در درک این پاسخهای طبیعی و فرصت رشد ظرفیت آنها برای شفافیت است.

ترس و دلهره از چالش‌های ثبت تغییرات است و مدتی پس از پیشرفت در توسعه توانایی‌های یادگیری دیده می شود. اغلب افراد آن قدر به پیشرفت توجه دارند که از مشکلاتی

نقل قول اومبرتو ماتورانا را از «فضای زیست، فضای انسانی و فضای کامپیووتری؛ برای کسب و کار چه بکنیم»، همایشی در جامعه یادگیری سازمانی (SoL)، ۲۳-۲۴ زوئن ۱۹۹۸، که پیل بوتل راه اندخته بود، آوردہام. مقاله‌ای از ماتورانا و بوتل در SoL در دسترس است، به <http://www.fieldbook.com/sol.html> مراجعه کنید.

که به بار می آورد غافلند. اینجا، بیش از همیشه، کلمات اومبرتو ماتورانا مصدقه می کند: «هر حرکتی وقتی اتفاق می افتد که مانع آن شوند». رهبران اثربخش یاد می گیرند ترس و دلهره فزاینده را شاخص پیشرفت بدانند و آن را در بین خودشان و دیگران بشناسند. در واقع چالش ترس و دلهره از رایج‌ترین چالش‌هایی است که در تغییر بنیادی پایدار با آن مواجه‌ایم و غالباً بر آن بسیار دشوار است. یک دلیل این است که بروز آن با نشانه‌های متعددی همراه است. مشخص کردن نشانه‌ای که بتوان با آن چالش ترس و دلهره را شناسایی کرد، غیرممکن است. زیرا افراد در مقابل آن به شیوه‌های متعددی موضع می گیرند.

آشکارا اقدام تغییر انکار می شود: «این اقدام یادگیری وقت تلف کردن است. ما برای حل مشکلات تغییر اینجا نیستیم، اینجا آمده‌ایم تا به مشتری خدمت کنیم.» با ابهام و اثرات جانبی اقدام تغییر مخالفت می شود: «شونخی می کنید. این تلاش خارج از کنترل است. علاوه بر این، طرح تمام مسایل منفي روحیه افراد را خراب می کند.» از اقدام تغییر حمایتی مصنوعی می شود: «اقدام یادگیری بسیار جالب است. چیزهایی را که در مدرسه خوانده‌ایم، به یاد من می آوردم.» اما همان فرد در محیط خصوصی می گوید: «نمی تواند کار خاصی انجام بدهد.»

در مقابل اقدام تغییر سکوت می شود. افراد می ترسند چیزی بگویند که مخالف گروه جدید محسوب بشوند.

با توجه به تنوع واکنش‌ها، شیوه‌ای برای طبقه‌بندی این چالش بر اساس حرف افراد وجود ندارد. بنابراین ما از جمله‌ای ناتمام استفاده کردی‌ایم. «این تلاش... است.» افراد این جای خالی را با عباراتی که ترس و دلهره‌اشان را نشان می‌دهد پر می‌کنند. اولین وظیفه در مواجهه با چالش ترس و دلهره، گوش کردن عمیق به مطالبی است که گفته می‌شود (یا گفته نمی‌شود) و توجه به چگونگی گفتن آنهاست. رهبران باید به مطالب فراسوی کلمات گوش کنند و به ترس طبیعی افراد حساس باشند.

تنوع واکنش‌ها به دفاع از تغییر و اهرمی برای برطرف کردن موانع تبدیل می‌شود. نمی‌توان با سیستم‌های انفعایی با مواضع دفاعی مبارزه کرد. مسئله مهم این است که در بطن هر یک از این دستورات دفاعی، پرسش‌هایی است که در هنگام تغییر عمیق برای همه ما مطرحند و آن قدر عمیق هستند که به آسانی مطرح نمی‌شوند.

• آیا امنیت دارم؟ تا چه حد آسیب‌پذیرم؟ در برخی سازمان‌ها، افراد می‌گویند وقتی سر کار می‌آیند نقاب به چهره می‌زنند تا خودشان را حفظ کنند. از آنها می‌خواهند نقاب را از چهره بردارند و واکنش‌های واقعی از خود نشان بدهند. مثلاً عدم توان خود را با ریس به شیوه‌ای سازنده نشان بدهند. چگونه مطمئن باشند که اگر راحت حرف بزنند علیه آنها استفاده نخواهد شد؟ از کجا بدانند که بلاگردان نمی‌شوند؟

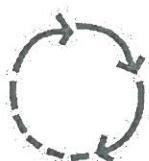
• آیا در شرایط کنونی فرد مناسبی‌ام؟ در فضای رقابتی سازمان‌ها، افراد با یادگیری قاعده بازی پیش می‌روند. اکنون اگر بازی تغییر کند، بازیکنان نگران می‌شوند که فقدان صلاحیت آنها در معرض دید قرار بگیرد. بی‌تردید می‌توانند اجرای خوبی داشته باشند اما آیا می‌توانند واقعاً به نتایج دست بیابند، با دیگران همکاری کنند و یاد بگیرند که گوش کنند؟ و اگر بترستند که نتوانند، نگرانند که کارشان در معرض خطر باشد.

• آیا می‌توانم به خودم اعتماد کنم؟ آیا می‌توانم به دیگران اعتماد کنم؟ در گذشته، مدیرانی که آرامش خود را از دست می‌دادند، از دیگران سوءاستفاده می‌کردند یا نقش بازی می‌کردند، می‌توانستند از پیامدهای آن فرار کنند. اما اکنون

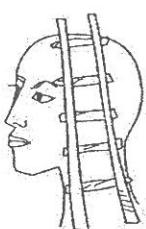
از فرد کافمن، بیل ایزاکز، جنی فر کیمنی، جو جاورسکی، سو زویانسکی، مایکل گودمن و دیگران برای کمک به تنظیم جنبه‌های مختلف این چالش متشکریم. پرسش‌های (آیا امنیت دارم؟ آیا فرد مناسبی‌ام؟ به دیگران اعتماد کنم؟ به خودم اعتماد کنم؟) از سه الگوی قهرمانی دیوید کانتور گرفته شده‌اند. به صفحه ۳۲۴ همین کتاب مراجعه کنید.

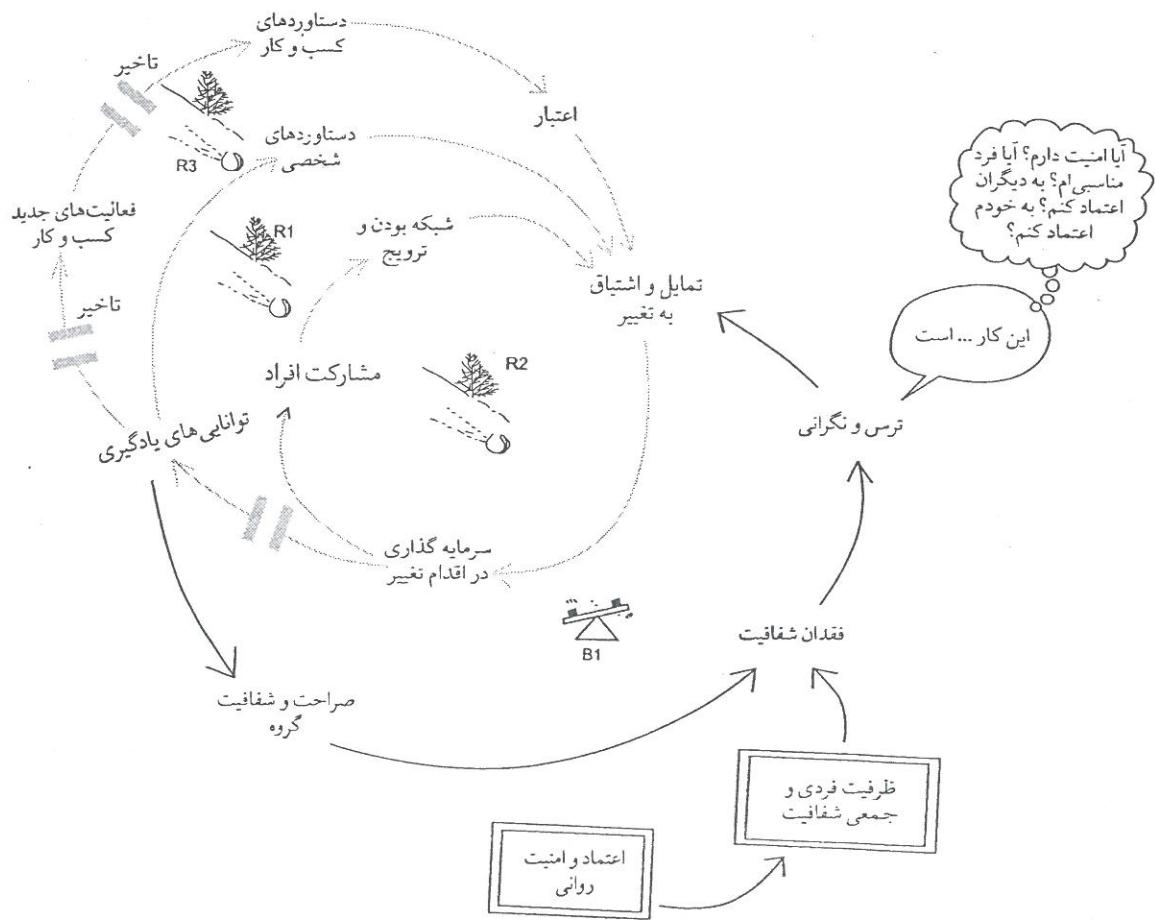
انتظار می‌رود ارزش‌های جدیدی مثل رفتار قابل اعتماد با مردم داشته باشیم. اما آنها به تجربه دریافته‌اند که همیشه نمی‌توانند آرامش، خطاهای یا واکنش‌های دفاعی خود را کنترل کنند. آنها به خودشان و آدم‌های پیرامون خود اعتماد کامل ندارند. پیش از ایجاد بحران فکر می‌کنند فقط مسئله زمان اهمیت دارد.

عوامل مؤثر بر چالش ترس و دلهره



مثل بسیاری از موقعیت‌های محدودکننده رشد، موفقیت‌ها نیروهای محدودکننده خودشان را خلق می‌کنند. با توسعه توانایی‌های یادگیری، شفافیت و صراحة در گروه پیشانگ رشد می‌کند. اگر ظرفیت افراد برای شفافیت رشد نکند، فاصله میان صراحة رو به رشد و ظرفیت محدود برای پذیرش آرای جدید بیشتر می‌شود. افراد مهارت مقابله با مسایل دشواری را که بروز می‌کنند، ندارند. آنها به خودشان و دیگران برای بحث بر سر مسایل پیچیده‌ای که پاسخ‌های ساده‌ای ندارند، اعتماد نمی‌کنند. نمی‌دانند وقتی موضوع‌های متعددی مطرح می‌شود و برنامه عملی خاصی وجود ندارد، مدیر (و دیگران) چه واکنشی نشان می‌دهند. این ظرفیت محدود برای شفافیت به خلایی منجر می‌شود که تغییر مورد نظر را متوقف می‌کند. وقتی چنین اتفاقی بیفت، افراد فقدان شفافیت را تجربه نمی‌کنند. آنها ترس و دلهره‌ای را تجربه می‌کنند که به شیوه‌های متعددی بیان می‌شود. ترس و دلهره به شکلی بیان می‌شود که بر تمايل و اشتیاق افراد به تعهد به هر نوع اقدام تغییری تأثیر می‌گذارد. محدودیت ضمیمی این فرایند، ظرفیت شفافیت و سطح امنیت روانی و اعتماد در گروه پیشانگ است. بنا به این نظریه، دو علت اساسی برای توسعه ظرفیت شفافیت وجود دارد: امنیت روانی و توانایی‌های یادگیری. بیشتر افراد و تیم‌ها به دنبال شفافیت هستند، بسیاری از آنها موفق نمی‌شوند، چون شفافیت اثربخش فقط به نیت بستگی ندارد و به مهارت نیز نیاز دارد. مثلاً طرح مسایل دشوار بدون داشتن موضعی دفاعی، رفتاری بسیار ماهرانه است. بسیاری از مهارت‌های الگوهای ذهنی و گفتگو و یادگیری تیمی بر ظرفیت شفافیت تیم تأثیر می‌گذارند. این مهارت‌ها به عنوان بخشی از اقدام‌های تغییر مبتنی بر یادگیری رشد می‌کنند. این مهارت‌ها در مراحل برنامه تغییر، به صورتی ناعادلانه درون گروه پیشانگ پخش می‌شوند. در ضمن منبع خلوص فزاینده‌ای هستند که به فقدان فزاینده شفافیت میدان می‌دهند.





به همین دلیل، رشد ظرفیت شفافیت به خصوص در مراحل برنامه هر اقدامی، به محیطی امن نیاز دارد که گروه پیشاهمگ خلق می کند. منظور ما از امنیت فقدان ریسک نیست. در تمام یادگیری ها ریسک وجود دارد. منظور ما شرایطی است که ریسک پذیری مناسبی وجود دارد. امنیت روانی به یافتن تعادلی کارآ میان اشتیاق و دلواپسی بستگی دارد. اشتیاق، یادگیری را پیش می برد. مثلاً میل و اشتیاق روشن کردن مسایل عمیق، ایجاد توانایی های جدید کسب و کار برای خدمت به نیازهای مشتری، کاهش مدت زمان ورود به بازار با افزایش هوشمندی به جای افزایش تلاش، از این جمله اند. اما اگر شهرت گروه به خاطر یادگیری در معرض خطر قرار بگیرد از آن صرف نظر می کنند. مثل پسر بچه ای که دستش آزادانه تاب می خورد

رشد توانایی های یادگیری به رشد صراحت و شفافیت گروه منجر می شود. اگر ظرفیت شفافیت رشد نکند، این امر به فقدان شفافیت و در نتیجه توسعه توانایی های جدید یادگیری در این چالش دو نقش دارد: متبع مشکلات (از طریق افزایش صراحت) و تحرک بالقوه (از طریق ظرفیت شفافیت) است.

و می‌داند که دست دیگرش در دست مادرش است، تمام اقدام‌های یادگیری بین ریسک‌پذیری و امنیت بازی می‌کنند.

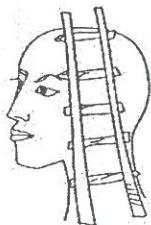


این محدودیت یا مانع ضمیمی به گونه‌ای شبیه فرایند محدودکننده‌ای است که باعث چالش ایستادن پای حرف می‌شود. اما در حالی که فقدان اعتماد از میزان تعهد مدیریت ناشی می‌شود، فقدان شفافیت میزان توانایی مدیریت و دیگر اعضای تیم پیشاهنگ را برای ایجاد امنیت روانی نشان می‌دهد. بسیاری از مدیران عمیقاً متعهدند اما نمی‌دانند چگونه فضای امن ایجاد کنند. در واقع بسیاری از مدیران نتیجه‌گرا سعی می‌کنند اهداف خودشان را پیش ببرند و ترس و دلهره زیادی در مورد تیم‌هایشان دارند. وجود اعتبار مدیریت برای شروع تغییر اساسی است اما امنیت کافی برای تثبیت آن اهمیت دارد. چالش ترس و دلهره تا مدت‌ها پس از آن که دیگر چالش ایستادن پای حرف مطرح نیست، وجود دارد.

استراتژی‌های مقابله با چالش ترس و دلهره

فشار بر روی فرایند محدودکننده ترس و دلهره به چند طریق سودمند است: ۱) کاهش با شتاب بخشیدن به توسعه امنیت و ظرفیت شفافیت. ۲) تضعیف پیامدهای فقدان شفافیت پس از بروز آن. بسیاری از استراتژی‌های زیر با اولی و دو مورد آخر نیز با دومی سازگارند.

• کوچک آغاز کنید و قبل از مواجهه شدن با مسایل دشوار حرکت کنید. همان‌طور که

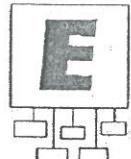


جنی فر کیمنی می‌نویسد: اعلام صرف این که «ما می‌خواهیم به عمق مسایل برویم» ترس و دلهره را بالا می‌برد و بنابراین پرداختن به مسایل را در عمل سخت‌تر می‌کند. بسیاری از افراد نمی‌دانند آیا توان مقابله با مدیریت خشم را دارند. آنها می‌ترسند که مسبب خطاهای کسب و کار شناخته شوند. پرداختن گام‌های تدریجی بسیار اثربخش‌تر است؛ به ترس‌ها و دلهره‌های کوچک بپردازید و توانایی‌های خود را برای پرداختن به موارد بزرگ‌تر، رشد بدھید. کیمنی می‌گوید کار کردن با مهارت‌های تأمل و بررسی برای روشن کردن چیزهای ساده‌ای مثل تعابیر متفاوت کمک بزرگی است تا افراد برای کار مهمی مثل دلایل عملکرد ضعیف آماده شوند.

• از یورش صریح پرهیز کنید. ترس نمی‌تواند دستوری باشد یا ترغیب شود. امنیت نیز نمی‌تواند تحت قیومیت دریاید. علی‌رغم گفته ادواردز دمینگ که چنین کاری را توصیه می‌کند، فرد نمی‌تواند مستقیماً ترسش را راهبری کند. تنها راه پایدار برای ایجاد امنیت روانی، ایجاد محیطی امن است که در آن افراد کم‌کم احساس اعتماد دوچانبه بیشتری می‌کنند. توسعه این شرایط زمان و تعهد می‌خواهد. به همین دلیل ترس و دلهره در اغلب سازمان‌ها به عنوان مانع عمل می‌کند. همان‌طور که فرد سایمون، مدیر سابق پروژه لینکلن در فورد می‌گوید: «تجربه ما (سه سال تلاش که صدها نفر در آن درگیر بودند) نشان داد که اعتماد واقعی با رشد اعتماد متقابل افراد به یکدیگر و تکامل شبکه امنیت روانی، به تدریج و طی زمان در بین اعضا افزایش می‌یابد. ما متوجه شدیم که اگر افراد به یکدیگر کمک کنند در معرض خطر نخواهند بود. شبکه امنیت محصول جنبی توسعه درک متقابل در بین افراد بود. وقتی همه چیز گفته و انجام داده می‌شود، وجود اعتماد حداقل شرط فرایند یادگیری است. نمی‌توانید مستقیماً اعتماد را ایجاد نمایید. فقط می‌توانید شرایطی را که برای اعتماد کردن لازم است، ایجاد کنید.»

• نمونه‌ای از شفافیت باشد. رهبران عملیاتی مثل رهبران اجرایی می‌دانند اثربخش‌ترین استفاده از قدرت سلسله‌مراتب برای ایجاد اعتماد، وقتی است که مصدق عینی شفافیت باشند. فلور و فیل کارول، مدیر عامل سابق شرکت نفتی شل، می‌گویند: «انتقادپذیری مهم‌ترین ویژگی رهبری است. متأسفانه ضعف اکثر مدیران نیز در همین ویژگی است. مهم نیست چه چیزی می‌خواهید بگویید اما اگر سعی کنید حرفتان را از افراد پنهان کنید، توانایی شما برای شفاف بودن تخریب می‌شود. اگر به حقیقت و گفتن آن متعهد نباشید نمی‌توانید رهبری کنید. گفتن حقیقت دشوارتر از دروغ نگفتن است.»

شفافیت برای رؤسا به این معناست که آنان و زیرستان به یادگیری نیاز دارند. رهبر تیم پروژه‌ای چند ساله متذکر می‌شود که «هشت ماه طول کشید تا یاد بگیریم چگونه از ریس بودن دست برداریم. وقتی شروع کردیم همه پاسخ‌ها را می‌دانستیم، چون ریس بودیم. دست کم یکی از ما همیشه مطمئن بود



این گفته از مصاحبه رابت هنیگ، مشاور انجمن نوآوری در سال ۱۹۹۷ برای کنفرانس بریتیش پترولیوم، است.



نقل از کتاب زیر:

A Car Launch With Heart: The AutoCo Epsilon Learning History, by George Roth, Art Kleiner, et al. (New York: Oxford University Press, 1999), P.28.

پاسخش کاملاً درست است. از جایگاه خود دفاع می‌کردیم. اما وقتی از ابزارهای تأمل و بررسی استفاده کردیم، صدای سایر اعضای تیم را نیز شنیدیم. آیا می‌توانید شنیدن رؤسا را تصور کنید؟ از گفتن این که چه کار بکنید و چه کار نکنید دست کشیدیم و شروع به پرسیدن کردیم. با تصوراتی که دیگران مطرح می‌کردند چالش می‌کردیم).

• یاد بگیرید که تنوع را سرمایه بدانید. به نگاهها، مهارت‌ها و شیوه‌های متفاوتی که افراد

اعصاب‌سنجه و سیله خوبی است که ارزش شکست را متوجه شویم. افراد با کمک این وسیله حلقه‌ای را از مسیری ماریچ عبور می‌دهند. وقتی حلقه به سیم مسیر می‌خورد، صدای بلندی شنیده می‌شود. افراد دلهزه دارند. حتی اگر به خاطر حرکت نکردن، جریمه شوند، باز هم نمی‌خواهند حلقه را تکان بدeneند. آنها یاد می‌گیرند چگونه پاسخ‌های غلط به کشف پاسخ‌های درست منجر می‌شود. به کتاب میدانی پنجمین فرمان، صفحه ۴۰۳ نگاه کنید.

مختلف مطرح می‌کنند توجه داشته باشد. برخی از افراد مستلقند، برخی دیگر مرد هستند. اجازه بدھید نظرات هر دو گروه شنیده شود. هر چه افراد بیشتری حس کنند که به حرف‌هایشان توجه می‌شود، بیشتر به رهبری و یکدیگر اعتماد می‌کنند.

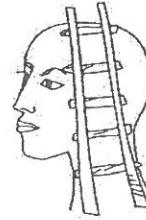
• از بنبست‌ها به عنوان فرصت یادگیری بهره بیرید. برای رهبری مستعد، بنبست‌های غیرمنتظره، فرصت‌هایی بی‌همتا و گران‌بها برای نشان دادن اعتماد واقعی است. وقتی افراد می‌بینند با وجود شکست مؤاخذه نمی‌شوند، متوجه مسئولیت مشترک می‌گردند و یاد می‌گیرند در آینده بهتر عمل کنند. این مسئله پیامی قوی برای اعتماد عمومی دارد. می‌گویند: «خطا گنج است». تا یادگیری بالقوه‌ای را که در کشف این خطاهای وجود دارد، نشان بدeneند. توسعه چنین نگرشی برای خطاهای انسانی نمایان گر تحول مدیریتی است.

• هر کاری می‌توانید انجام بدھید تا مطمئن شوید مشارکت گروه‌های پیشاھنگ و اقدام‌های تغییر دواطلبانه‌اند و اجباری نیستند. امنیت و اعتماد با آزادی انتخاب معنا می‌یابند؛ حتی اگر در کوتاه‌مدت فرایند تغییر را کند کنند. نباید به اعضای کلیدی تیم اجازه بدھیم که در ضمن پیشبرد فرایند تغییر از انجام مسئولیت‌های خود شانه خالی کنند. رهبران اثربخش این کار را با کنار گذاشتن قدرت اجبار خودشان انجام می‌دهند. به

افراد اجازه می‌دهند درباره دلایل موافع مشارکت خود حرف بزنند و مدام بررسی کنند:

«آیا به انتخاب افراد توجه کافی می‌شود، اجازه می‌دهند صدای دیگران نیز شنیده بشود؟»

- به خاطر داشته باشید که مهارت‌ها اهمیت دارند. هر کاری می‌توانید بکنید تا به افراد کمک کنید مهارت‌های شفاقت و بررسی را توسعه بدهند. افرادی که نگرانند «به اندازه کافی خوب نیستند» فشار بیشتری را بر خودشان احساس می‌کنند. آنها به هدایت و حمایت بیشتری نیاز دارند تا از فعالیت‌هایشان و شیوه‌هایی که کارها را انجام می‌دهند، آگاهی بیشتری پیدا کنند.



همچنین لازم است از آنها در مقابل همکارانشان که نمی‌خواهند تغییر کنند حمایت کرد. در اقدام تغییری در شرکت تجهیزات دیجیتال در اواسط دهه ۱۹۸۰، شماری از مهندسان گوشه‌گیر و غرگرو، پاسخگوئی و بروونگر اتر شدند. همسران آنان به مدیر منابع انسانی گلایه می‌کردند. جالب است که همسر یکی از افراد می‌گفت: «از شوهر من دست بردارید. او وقتی به خانه می‌آید می‌پرسد چه احساسی دارم. او فضول شده است. خواهش می‌کنم او را به همان وضعی که بود برگردانید.»

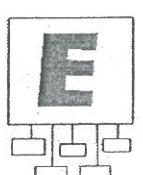
- به عنوان مدیر، برای توسعه چارچوبی مشترک برای چشم‌انداز و واقعیت فعلی کار کنید. بگذارید همه بدانند که شما می‌دانید این کار زمان می‌برد. این مسئله از این که ریس ناگهان به دفترش بیاید و بگویید: «همه چیز باید تغییر بکند.» نگرانی کمتری ایجاد می‌کند. بگذارید افراد بدانند که شما انتظار پیشرفت تدریجی دارید و از وجود استثنایا و بدیاری‌ها آگاهی‌ید. با آنها درباره چگونگی قضاوت موقوفیت‌ها و شکست‌ها و زمانی که باید به دنبال نشانه‌های آن باشید مشورت کنید.

- عجله نکنید. رهبران عملیاتی و اجرایی وقتی از ترس و دلهره فزاینده آگاه می‌شوند، سخت‌تر کار می‌کنند و دلهره افزایش می‌یابد. آنها می‌گویند که چرا تلاش مهم است و به افراد یادآور می‌شوند که اگر کاری نکنند، اوضاع بدتر می‌شود. مدیر عاملی آن قدر آشفته بود که نمی‌دانست اعضای سازمان در حضور وی به برخی مسایل غیرقابل بحث اشاره نمی‌کنند. او به آنها گفت که در جلسه بعدی به این مسایل می‌پردازند. او گفت: «به آنها فکر کنید.» طرح گفتگوی رسمی احساس اعضا را بدتر کرد و به تقویت این عقیده دامن زد که فرهنگ سنتی آنها تغییری نکرده است.

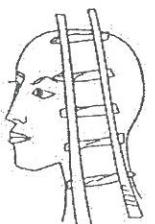
برخی رؤسا می‌خواهند افراد به اسم طرح مسایل غیر قابل بحث، از اشتباهاتی گذشته و احساس خود حرف بزنند؛ یا اصرار دارند که به مسایل دشواری مثل تنوع، آسیب‌های محیطی یا حمایت حقوقی بپردازند. در چنین مواردی ریسک گروه پیشاهنگ بیشتر می‌شود و ترس و دلهره افزایش می‌یابد.

- به خاطر داشته باشید و یادآوری کنید که ترس و دلهره پاسخی طبیعی به تردیدهای موقعیت یادگیری‌اند. وقتی به مدیری گفتند زیرستانش از او می‌ترستد، اوقات تلخی کرد که «هیچ کس در سازمان از او نمی‌ترسد». اگر نظر وی درست بود، هیچ کس چیزی یاد نمی‌گرفت. یادگیری بر اساس تعریف، شامل ویژگی عدم اطمینان است و با پیش رفتن چیزهایی را تصویر می‌کند. رابت هنیگ از انجمان یادگیری می‌گوید: «اگر احساس راحتی می‌کنید، احتمالاً مسیر غلطی را در پیش گرفته‌اید».

غلب این استراتژی‌ها در حوزه رهبران عملیاتی محلی اتفاق می‌افتد. اگر آنها نتوانند محیطی امن ایجاد کنند و به آزادی انتخاب و کاهش سرزنش توجه نداشته باشند، دیگران نمی‌توانند آن را جبران کنند.



رهبران اجرایی و شبکه می‌توانند از رهبران عملیاتی برای ایجاد چنین محیطی حمایت کنند. رابطان داخلی نقش مهمی در حمایت از ایجاد این ظرفیت دارند. رهبران اجرایی نیز راهنمایی‌های خوبی برای رهبران عملیاتی دارند که می‌خواهند نیازهای امنیت را بفهمند و نیازهای کسب و کار را با زمان لازم برای ایجاد ظرفیت شفافیت هماهنگ کنند. به علاوه، ایشان قادر به ایجاد فضای تقدیمی در کل سازمان نیستند. اگر رؤسای رهبران عملیاتی در مقابل بروز ترس و دلهره واکنشی شدید نشان بدهند، مدیران محلی نمی‌توانند به شکلی دیگر رفتار کنند. اگر فضای ترس و دلهره فضای فرهنگ سازمانی را پر کند، افراد هر چقدر هم این باشند باز هم احساس آسیب‌پذیری خواهند کرد.



۲ برچسب‌های خاکستری

ریک راس

تقریباً همه در کسب و کار چنین تجربه‌ای داشته‌اند. یک نفر در رده بالاتر، عقیده شما را درباره تصمیمی کلیدی می‌پرسد. شما پاسخ مناسبی می‌دهید. رده بالاتر

گوش می‌کند و شما حس می‌کنید که در تصمیم‌گیری مشارکت داشته‌اید. اما متوجه می‌شوید که قبلاً تصمیم گرفته شده است و نظر شما چندان مهم نبوده است. شما به دلیل نمایش مدیریت مشارکتی مورد سؤال قرار گرفته‌اید تا این حس در شما ایجاد شود که به حرف شما توجه می‌شود.

وقتی به چنین وضعیتی دچار شده‌اید، چه احساسی داشته‌اید؟ احتمالاً احساس حماقت و طرد شدن نموده‌اید، به خصوص اگر پاسخ متفاوتی داده باشید. دفعه بعد به جای این که پاسخی صادقانه بدهید، سعی می‌کنید پاسخی بدهید که قبلاً گرفته شده است و در ذهن خودتان به فردی که از شما سؤال کرده است برچسب خاکستری^۱ می‌زنید.

برچسب‌های خاکستری ذهنیتی است که افراد از مجموع ضربه‌های کوچکی که دیده‌اند، پیدا می‌کنند. اگر از فردی بخواهید چیزهایی را که دیگران موقع صحبت، ناگفته و پنهان می‌گذارند فهرست کنند، معمولاً از احساس‌های منفی می‌شنوید: مواردی مانند احساس عصبانیت، آشتگی، تلخی و یأس. آنها نمی‌توانند آن را به فردی که مسبب آن است بگویند و یا آن را فراموش کنند. بنابراین در ذهن‌شان برچسب‌های خاکستری را می‌سازند. برچسب‌های خاکستری وقتی جمع می‌شوند ممکن است علیه فردی دیگر به کار بروند؛ در چنین شرایطی فکر می‌کنید لیاقت آنها همین است. مدت‌ها شنیدن مزخرفات آنها را تحمل کرده‌اید.

بسیاری از برچسب‌های خاکستری قابل داد و ستدند. می‌توانند در محیط کار جمع شوند و در خانه به هزینه همسر و بچه‌ها خرج شوند. نتیجه این کار نیز البته برچسب‌های خاکستری همسر و بچه‌های است. اغلب برچسب خاکستری آن قدر خطرناک می‌شود که برای آن نام می‌گذارید. شما به کسی که عقیده شما را بدون این که بخواهد پاسخ شما را بداند، پرسیده است، برچسب می‌زنید.

شش ماه می‌گذرد، یک روز در جلسه‌ای لبخند می‌زنید و با کسی که آن فرد را خراب کرده است همکاری می‌کنید. او با زخم زبان واکنش نشان می‌دهد. دیگران نگران می‌شوند که چه اتفاقی افتاده است. پاسخ این است که شما بالاخره فرصت استفاده از برچسب‌های خاکستری خود را پیدا کرده‌اید.

برچسب‌های خاکستری برای افراد مضرند و برای تیم‌ها، به ویژه در اقدام‌های تغییر، کشنده‌اند. آنها سال‌ها دوام می‌آورند. افرادی را می‌شناسم که از دهه ۱۹۷۰ با آن درگیر بوده‌اند.

¹ Black Lable

فرمان الگوی ذهنی در کتاب میدانی پنجمین فرمان، صفحه ۲۳۵ توضیح داده شده است. همچنین به «بیرون آمدن از آشتگی» در صفحه ۱۶۴ همین کتاب مراجعه نمایید.

چه کار می‌توانید بکنید؟ قدم اول این است که متوجه آن باشید. سال‌ها پیش وقتی در دانشگاه بودم، ۳۲ برچسب خاکستری در مورد باب، معاون دانشکده، داشتم. سرانجام آن را در جلسه دانشکده نشان دادم. باب مشکلی را که دانشکده با آن رویه‌رو بود شرح داد و گفت: «چه فکری می‌توانیم بکنیم؟» من می‌دانستم که او با مشکلی رویه‌روست. ریس دانشکده به او گفته بود که دقیقاً چه کاری بکند.

آیا باید مداخله می‌کرم. من تصمیم گرفتم حرفی نزنم. مطمئن

بودم که شورای دانشگاه مخالف نظر باب رأی می‌دهد. هفته بعد، شورای دانشگاه نظر آنها را رد کرد و بر این موضوع نیز پا فشرد. مسئولین دانشکده عصبانی بودند. آنها نامه‌ای نوشتند که به تنש‌های دامنه‌دار مخربی منجر شد.

دو سال بعد، متوجه شدم که من در ایجاد چنین وضعیتی نقش داشته‌ام، چون برچسب‌های خاکستری زیادی در مورد باب داشتم. متوجه شدم که اگر می‌خواستم سازمانی بهتر داشته باشیم، باید یاد می‌گرفتم در مورد برچسب‌های خاکستری راحت حرف بزنم. باید یاد می‌گرفتم چگونه گفتگوهایی را پیش برم که متهورانه و مهربان باشند. این نکته آغاز علاقه من به الگوهای ذهنی بود. هر کسی که به اقدام تغییر می‌پردازد لازم است به این مسئله توجه کند، چون بدون آن امیدی برای مقابله با چالش ترس و دلهره وجود ندارد و به جای آن دوباره به برچسب‌های خاکستری دچار می‌شویم.

۳ اعمال نفوذ

شارلوت رابرتس

وقتی افراد احساس ترس و نگرانی می‌کنند، اولین پاسخ آنها توسل به اعمال نفوذ است تا به این وسیله موجب پیش رفتن گفتگو و از بین رفتن تهدید بشوند. اغلب

افراد از این کار آگاه نیستند. نشانه‌ها تنها هنگام تأمل دیده می‌شوند. افراد فرهنگ‌های سازمانی برخی شکل‌های اعمال نفوذ را به صورت سوپاپ‌های اطمینان دارند. افراد نمی‌توانند عصبانیت مشهود را تحمل کنند، بنابراین جایگزین بهتری را توسعه می‌دهند. در شرکتی کامپیوتری، گاهی افرادی را می‌دیدم که می‌گفتند: «باید off-

line حرف بزنیم.» معنایش این بود که «مذاکره را متوقف کنیم.» شرکت‌های دیگر از شوخی استفاده می‌کردند. وقتی شما انواع خاصی از شوخی‌ها را می‌شنیدید، می‌دانستید که کسی با اقتدار اعمال نفوذ می‌کند و مانع از بیراهه رفتن گفتگو می‌شود.

اعمال نفوذ مضر است، شفافیت را به خطر می‌اندازد. با پند دادن نمی‌توانید مانع افراد شوید. آنها (و شما) مجبورید رفتارتان را تغییر بدهید و هنجارهای گروه را تشویق کنید. پرسش‌های زیر که در گروه‌های ۳ تا ۱۰ نفره مطرح می‌شوند، ما را از وجود اعمال نفوذ آگاه می‌کنند.

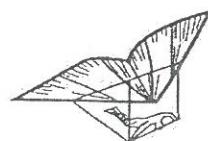
این تمرین برای گروه هدایت کننده در صفحه ۱۵۶ بسیار اثربخش است.

I. تأمل شخصی (۳۰ دقیقه)

- وقتی احساس ناراحتی می‌کید، استراتژی شما چیست؟ آیا عصبانی می‌شوید و صدایتان را بالا می‌برید؟ عقب‌نشینی می‌کنید؟ شوخی‌های زیرکانه می‌کنید؟ افراد را با اطلاعات دست‌پاچه می‌کنید؟ میلیون‌ها سؤال می‌پرسید؟ یا فکر دیگری می‌کنید؟

- وقتی به وضعیت اعمال نفوذ دچار می‌شوید کمی به آن فکر کنید. چه چیزی باعث شروع آن می‌شود؟ چه تهدیدی شما را به خطر می‌اندازد؟ برای برخی افراد، ترس از یک موقعیت خطرناک است، برای برخی دیگر ابهام است و برای برخی نیز انتخاب از میان تعهدات بسیار است. آیا چنین شروعی برای شما متدائل است؟ آیا برای افراد تیم شما نیز متدائل است؟ در سازمان چطور؟

- چرا تهدید خاصی چنین اثری بر روی شما دارد؟ درباره عقاید و گرایش‌های شما چه توصیه‌ای می‌کند؟ هر یک از ما از نظریه‌ای بهره می‌بریم که باعث می‌شود در اعمال نفوذ گرفتار شویم. مثلاً برخی به دلیل تعهد زیادی که احساس می‌کنند دچار آن می‌شوند، «قطع صحبت من، یا نداشتن توانایی اداره این فشارها، نشانه عدم صلاحیت است.»



هدف:
کمک به افراد برای ساخت استراتژی‌های تدافعی و عادتی کنترل، توقف یا تغییر مذاکره زمان مورد نیاز:
چند ساعت
لوازم مورد نیاز:
اتاقی مناسب. مطمئن شوید که افراد برای سطح تأملی که این تمرین نیاز دارد، آماده‌اند و با یکدیگر راحتند.

- دیگران چه کار می‌کنند تا مرا از اعمال نفوذ خارج کنند و به گفتگو بازگردانند؟ سعی کنید رفتارهایی را که سایر اعضای تیم می‌توانند انجام بدهند تا از این عادت دست بردارید، توصیف و مشخص کنید.



II. جلسه گروهی

اکنون هر فردی ثأتملات فردی خود را مطرح می‌کند و به دنبال ابعادی است که دیگران مشاهده کرده‌اند. او گوش می‌کند و ثبت می‌کند. سپس ترس‌ها و عقاید ضمنی را مطرح می‌نماید. افراد گوش می‌کنند و فقط برای روشن شدن موضوع سؤال می‌کنند و با اعتراض، قضاوت و استدلال واکنش نشان نمی‌دهند. سرانجام، گرداننده جلسه می‌گوید دیگران چه کار کنند تا فردی به گفتگو بازگردد و از اعمال نفوذ دست بردارد. این کار به صمیمت و اعتماد بالا نیاز دارد. با گذشت زمان، شما و تیم، مدیریت چنین جلساتی را یاد می‌گیرید.

من به تجربه دیده‌ام که این پرسش‌ها نتایج شگفت‌آوری دارند. در تیم اجرایی شرکتی مشکل از شش مرد و یک زن، مسئول عملیاتی به زود عصبانی شدن مشهور بود. او کترلش را از دست می‌داد، به افراد زخم زیان می‌زد و بدون دلیل خاصی سر دیگران داد می‌زد. بعد طوری عمل می‌کرد که انگار هیچ اتفاقی نیفتاده است. کسانی که با او کار می‌کردند در ترس دائمی به سر می‌بردند. چه وقت دوباره عصبانی می‌شود، آیا آنها هدف بعدی خواهند بود؟ وقتی به آن فرد برخوردم بدون تأمل از او پرسیدم: «آیا می‌خواهد درباره عصبانیتش حرف بزنیم؟» سکوت سنگینی حکم‌فرما شد تا این که خنده‌ید و گفت: «بله، می‌خواهم درباره‌اش حرف بزنم.»

وقتی شیوه اعمال نفوذ او را یادآور شدم، وی از چیزی که او را تهدید می‌کرد حرف زد. هر وقت شرکت با مشکل بالقوه‌ای مواجه می‌شد، می‌ترسید که مقصر باشد. او گفت: «من مسئول عملکرد شرکت‌م.» او وقتی نگران تیر روزنامه‌ها بود، صدایش را بالا می‌برد. با دانستن این موضوع و کمک وی، تیمش طرحی را برای کاهش عصبانیت وی توسعه داد. وقتی دیگران او را می‌دیدند می‌گفتند: «می‌دانیم که این مسئله برای تو خیلی مهم است. چه کار کنیم یا چه حرفی بزنیم که خوب باشد؟» این کار به او اجازه می‌داد با مشکل کنار بیاید.

دو سال بعد، وی هنوز گاهی عصبانی می‌شد اما دیگر به اندازه قبل نبود. همسرش نیز می‌گوید او دیگر در خانه عصبانی نمی‌شود. تقصیر و مشکلی که او احساس می‌کرد تقریباً از بین رفته است و اکنون رهبری مطلع‌تر به نظر می‌رسد.

۴ وقتی افراد خوب کارهای بد می‌کنند

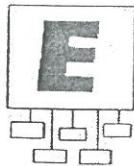
موانع یادگیری بنیادی را از سازمان حذف کنید

جوزف جاورسکی

جوزف جاورسکی^۱ وکیل بازنیسته است. قبلاً در تیم تدوین سناریو شل بوده است. همکار مؤسس مرکز رهبری خلاق (بنگاهی مشاوره‌ای در ماساچوست) و مؤسس شرکت رهبری آمریکایی و نویسنده همزمانی است. جوزف چندین اصل را برای مقابله با ترس و دلهره بیان می‌کند. این کار با مداخله‌ای که به آن اعتماد دارید یا مداخله‌گرانی در سیستم خودتان انجام می‌گیرد.

جوزف جاورسکی و کاری می‌پرداز گوزدز تمرين «مصاحبه زایا» را مطرح کرده‌اند. این تمرين در مقاله‌ای با عنوان «ایجاد شرایط تغییر نهادی بنیادی»، در http://www.fieldbook.com/fie_idpaper.html قابل دسترسی است.

من تنש مشابهی را دست کم در چندین شرکت دیده‌ام. ارشدترین مدیر، مدیرعامل یا افراد همتراز وی می‌گویند به رهبران اجرایی خیلی نزدیکند. با آنها گلف بازی می‌کنند، او و همسرش با آنها و همسرانشان رفت و آمد دارند. آنها تعهدی دو جانبی به آینده شرکت دارند. اما وقتی با مدیران اجرایی به طور خصوصی صحبت کردم، متوجه شدم که آنها از مدیرعامل می‌ترسند. اگر آنها از تغییری اساسی حرف بزنند یا اخبار بدی به او بدهند، وی در حضور همه آنها را مورد عتاب قرار داده و تحقیر می‌کند. بنابراین آنها نمی‌توانند با او روبرو راست باشند. آنها موقعیت را تمهید می‌چینند، آب و تاب می‌دهند، دست‌کاری می‌کنند تا رئیس را وادار کنند آنچه را که می‌خواهند انجام بدهند. (در برخی شرکت‌ها این مسئله به مدیریت صعودی موسوم است.)



چرا افراد از این شخص می‌ترسند؟ گفتن آن دشوار است. اما بی‌تردید واکنش آنها مانند کسی است که به پدری مقتدر یا یک دیکتاتور پاسخ می‌دهند. من کوهنوردانی قابل، قهرمانان نظامی و نویسنده‌گان کتاب‌های موفقی را می‌شناسم که نمی‌توانند راحت با رئیس خود حرف بزنند. بدتر این که اغلب بعضی از مشکلات بسیار مهم از اشتباهاتی خود رئیس ناشی می‌شوند

¹ Joe Jaworski

و وی از آنها دفاع می‌کند یا از آنها غافل است. هزینه مقابله با این مشکلات مدام بیشتر می‌شود و کسب و کار شرکا آسیب می‌بیند.

منظورم این نیست که مدیران ارشد افراد خوبی نیستند. بر عکس، مدیران ارشدی که این طور عمل می‌کنند از بهترین افرادی هستند که می‌شناسم. رفتار اقتدارگرایانه از چشم من پنهان نمی‌ماند و در بسیاری از افرادی که تحسین می‌کنم، از جمله خودم، وجود دارد. این پیامد طبیعی سیستمی است که در آن افراد تحریر می‌شوند و احساس بی‌کفایتی به ایشان دست می‌دهد. افراد بسیار خوبی افراد خوب دیگری را تخریب می‌کنند و آن را از نسلی به نسل بعدی مدیران منتقل می‌کنند.

شرکت‌هایی که این مشکل را دارند به سه دلیل نمی‌توانند با آن کنار بیایند. اول این که گرایش‌ها در مورد رفتار قابل قبول در محیط کار تغییر می‌کنند. بهترین مدیران و کارکنان در موقعیت‌های نامناسب، فعالیت‌های دیگری غیر از کار انجام می‌دهند. دوم، سازمان‌هایی که افراد را ساكت می‌کنند، در هنگام نیاز، در تغییری بنیادی، آزادی و خلاقیت نشان نمی‌دهند. سوم، و مهم‌ترین دلیل اتلاف نیروی انسانی است.

داستانی خنده‌دار

برای این که این اتلاف را متوجه بشوید به داستان مایک و کوین (نام‌ها مستعار است) دقت کنید. مایک مدیر ارشد یکی از بخش‌های شرکت تولیدی، در بحبوحه قراردادی پر دردرس است. کوین تازه سرپرست شده و مسئول مالی و منابع انسانی است.

مایک برای هر کاهش هزینه‌ای تصمیم می‌گیرد که واحدها و افراد سازمان را کاهش بدهد. سپس کوین را مأمور می‌کند تا این مسئله را اعلام کند. همیشه افراد می‌پرسند: «آیا این اتفاق باز هم رخ می‌دهد؟» کوین هم همیشه می‌گوید: «نه. این بار، آخرین بار است.» وی از آنها می‌خواهد تلاششان را دو برابر کنند تا اهداف مایک را محقق کنند و شغلشان را از دست ندهند. او افرادی را که مایک مشخص می‌کند، تعديل می‌نماید. در جلسات تیم مدیریت، کوین از نظراتی که همه می‌دانند مایک خواهان آن است، حمایت می‌کند.

در یک جلسه مهم، مایک نیم ساعت حرف زد و برنامه‌ای جدید را معرفی کرد. در هنگام صحبت، دستش به فنجان قهوه خورد و تمام کاغذ‌هایش کثیف شدند. مایک فکرش مغشوش نشد و ادامه داد. کوین از جایش پرید و دنبال دستمال گشت و چند دقیقه را صرف تمیز کردن میز کرد. در سراسر جلسه، مایک از این مسئله آگاه نشد و تشکری ساده هم از کوین نکرد.

یکی از شرکت‌کنندگان در توصیف این جلسه گفت: «آن وقت بود که فهمیدم سیستم ما نمی‌تواند بیشتر از این دوام بیاورد.»

مدتی بعد مایک بازنشسته شد، مدیرعامل بعدی اقدام تغییری را در سازمان به اجرا گذاشت و از من نیز خواست تا به او کمک کنم. من هم چندین مذاکره عمیق با کوین انجام دادم تا توانستم اعتماد او را جلب کنم. کوین پس از این که با من صمیمی شد گفت: «تمام کارم ایجاد ارتباط با افراد بود و در طی دو سال تمام آن را کنار گذاشتم. من کار مسخره مایک را پیش می‌بردم. فکر نمی‌کردم انتخاب دیگری داشته باشم، تنها راهی بود که پیش روی من بود. اکنون همه مرا آدمی ساده‌لوح می‌دانند و خودم هم همین احساس را دارم. دوست داشتم شجاعت رفتن را داشتم اما فکر نمی‌کنم کسی مرا استخدام کند.»

شکستن چرخه

در بیست سال گذشته، فرایندی شخصی را برای کمک به سازمان‌ها توسعه داده‌ام که وقتی افراد خوب کارهای بدی را در حق دیگران انجام می‌دهند چرخه تکرار آن را متوقف می‌کند. این کار با انتخاب مشاوری که می‌توانست مصاحبه‌های عمیق با رهبران انجام بدهد، آغاز شد. این فرد با مدیران ارشدی که نمی‌خواستند چیزی بشنوند مقابله می‌کرد و به آنها کمک می‌کرد درباره موضوع‌هایی مثل ترس دیگران از آنها، توجه نکردن به نوآوری که سازمان را به خطر می‌انداخت، فکر کنند و با آنها مقابله کنند.

برای اطلاعات بیشتر درباره حوزه‌ها به صفحه ۵۷۷ مراجعه کنید.

طرح کردن این مسائل حتی برای ناظران مستقل نیز ترس را کاهش می‌دهد. مثل این است که به کسی بگویید او الکلی است و لازم است به دنبال مداوا برود. ممکن است از سال‌ها پیش کسی در مقابل مدیر نایستاده باشد؛ و شما واکنش‌های فوری را در چشمان مدیر ببینید. «یک خائن دیگر که نمی‌توانم به او اعتماد کنم.» اما اگر طاقت بیاورید و از موانع دفاعی آنها عبور کنید، اغلب رهبران اجرایی مشکل را درک می‌کنند: «چه کاری می‌توانیم برای آنها بکنیم؟»

سپس این کار به بحث در گروه‌های کوچک گسترش می‌یابد؛ گروه‌هایی که برای مشارکت تدارک دیده‌ایم. این کارها به تدریج به کارگاه‌ها و گفتگوهای تیمی تسری می‌یابند و به این ترتیب، بینش‌های شرکت ذریباره مسائل غیر قابل بحث و موانع یادگیری که در مصاحبه‌ها و هدایت‌های بیرونی آمده است، ساخته می‌شود. موانع معمول این طور توصیف می‌شوند: «تمام

وقتمنان صرف تفکر درباره مسایل جنبی می‌شود و وقتی برای کسب و کار باقی نمی‌ماند.» یا «نمی‌دانیم چگونه با دیگران مؤدب باشیم.» پشت هر یک از این جملات ساده مسایل بسیاری نهفته است که افراد به تدریج ابتدا با مشاور و سپس با یکدیگر راحت‌تر درباره‌اش حرف می‌زنند.

روش مورد استفاده اهمیت ندارد. اساسی‌ترین عنصر، تعهد عمیق مشارکت‌کنندگان و توجه مشاوران و احترام به افرادی است که با آنها کار می‌کنند. چگونه مشاوران می‌توانند صلاحیت راهنمایی افراد را توسعه بدهند؟ از نظر من، کلید این کار در فرضیه‌های زیر نهفته است. این فرضیه‌ها واقعیت را فرایندی پیچیده و پویا تصویر می‌کنند.

• واقعیت می‌خواهد آشکار بشود. هیچ چیز در طبیعت ساکن نیست. همه



چیز در فرایند مداوم شدن است. هر فرایند اثربخشی باید سؤال‌هایی مطرح کند تا افراد متوجه شوند برای کدام قسمت از این واقعیت متغیر مناسب‌ترند. بنابراین افراد باید احساس امنیت کنند. من هیچ وقت در مصاحبه‌هایم از ضبط صوت استفاده نمی‌کنم. این کار فضای اعتماد را از بین می‌برد. در عوض فرد دیگری یادداشت‌های مفصل برمی‌دارد. به همین دلیل، هر مشاوری باید نداشتن هدف و منافع شخصی را نشان بدهد. (مدیریت این نوع مداخله برای افراد داخلی دشوار است.)

• کل مهم‌تر است. افراد در جوامع صنعتی از نظر فرهنگی محدود شده‌اند و فکر می‌کنند که اجزا مهم‌تر از کل است و اشیا را واقعی‌تر از روابط می‌دانند. اما مشاور فرایندی اثربخش باید به منافع شخصی یا زیرگروه‌ها - هر چند هم قوی باشند - توجهی نداشته باشد و فقط به منافع کل سیستم متعهد باشد. اگر رفتار رهبر اجرایی برای منافع سیستم مضر است، مشاور مسئولیت دارد که با شجاعت اطلاع بدهد، اگر چنین اجازه‌ای ندارد، باید شجاعت پیش افتادن را پیدا کند.

• انسان می‌خواهد در زندگیش به دنبال معنا باشد. در اکثر سیستم‌های سازمانی، افراد در خودفریبی و داستان‌هایی گرفتارند که برای احساس بهتر افراد اختراع شده‌اند. برای این که افراد احساس خود را باز بیابند به تلاشی فراوان نیاز دارند تا متوجه خودشان بشوند و نگاه خودشان را منظم بکنند. بنابراین، هر فرایند اثربخشی باید افراد را به صحبت درباره مسایل غیر قابل بحث هدایت کند. این کار پر دردسر است اما انرژی خلاق زیادی را آزاد می‌کند. پنهان کردن واقعیت انرژی را تلف می‌کند و آشکارسازها را به اشتباه می‌اندازد.

• آشکار شدن واقعیت تحت کنترل نیست اما می‌توان آن را رهبری کرد. مشاوران باید با احساس نگرانی به زندگی نزدیک شوند و از ندانستن پاسخ‌ها نگران نباشند. بی‌تر دید سردرگمی وجود دارد. اگر مشاور نگران بشود دیگر مفید نیست. بنابراین بخشی از وظیفه او توسعه مدام توپانی‌های خودش برای تمرکز، گوش دادن و توجه کافی به ارتباط با تمام افراد است.

• سلسله‌مراتب اهمیت نمادین دارد. توپانی‌ی رهبران اجرایی برای اداره

تغییر، اغلب خوش‌بینانه و بیش از حد برآورده می‌شود؛ به خصوص وقتی  تغییرات بنیادی عقاید و گرایش‌ها مد نظر است. اما مدیران ارشد از نظر نمادین اهمیت دارند، تغییرات رفتاری به رفتارهای سیستمی مشروعیت می‌دهند یا از آنها سلب مشروعیت می‌کنند. فرایند اثربخش به مشارکت رهبران کلیدی سازمان – به خصوص کسانی که می‌خواهند نقش خود را در پایداری مشکلات سازمان بازنگری کنند – نیاز دارد. این مشارکت باید پیوسته تقویت بشود. وقتی مسایل دشوار بروز می‌کنند و آرامش افراد به خطر می‌افتد، این مشارکت اهمیت بیشتری می‌یابد.

• افراد صداقت دارند. چالش‌ها و مشکلاتی که افراد در محیط کار با آن مواجه‌اند آنها را

به دیسیسه‌های خاصی سوق می‌دهد. با این وجود افراد در کنه وجودشان صداقت دارند. وقتی افراد از فاصله میان رفتار و ارزش‌های ادعایی خود آگاه می‌شوند، با این چالش مواجه می‌شوند که صداقت کافی ندارند. مشاوران درباره فعالیت‌هایی می‌شنوند که افراد از آنها شرم دارند. اغلب فکر می‌کنیم که ما در همان موقعیت، رفتاری متفاوت می‌کنیم. اما چیز وقت نمی‌توان شرایط فرد را در موقعیتی خاص درک کرد یا این که چرا در چنین وضعی افتاده است. فقط می‌توانید محیط بهتری برای رشد صداقت ایجاد نمایید. خود این موضوع به افراد کمک می‌کند. شیوه بهتری برای برخورد با فشارها و دشواری‌های بعدی پیدا کنند.



قلب برانگیخته

دیوید وايت، مشاور / شاعر بريتانيابي، زندگى اش را صرف کوه و اقیانوس و ادبیات کرده است. او درباره انگيزهها و رفتارش هنگام بروز ترس و دلهره مى نويسد. وايت مى گويد در میان بوروکراسى خشن منتظر حرکتى هستيم. خواندن اين كتاب اشتياق شدیدى برای کار در شما ايجاد مى کند و ترس و دلهره را از بين مى برد. آرت کلاينر

The Heart Aroused, by David White (New York: Doubleday/Currency, 1994).

برخورد با گذشته: حقیقت و سازش در افريقا جنوبی

حضور در سازمانی مقتدرانه که تغيير بنیادی را تجربه مى کند تا حدی شبیه زندگی در رژیم‌های تمامیت‌گرایی است که به سمت دموکراسی حرکت می‌کنند. در کشورهایی مثل اروگوئه و افريقا جنوبی بحث درباره حقیقت و سازش مانند نورافکن‌های قوى برای آگاهی از شکنجه و وحشی‌گری عمل می‌کنند. به شورا اجازه مى‌دهد پیش برود، بدون اين که مجبور باشد آينده را با سرکوب حافظه و فراموشی گذشته بسازد. من سازمان يا شركتی نمى‌شناسم که نوعی فرایند سازش را نهادينه کرده باشد تا به انتقال ارزش‌ها يا رفتارهای جديد کمک کند. الگوی كميسيون سازش، برای اختلاف‌های سياسی الگوی مفيدی فراهم می‌کند.

این گزارش (كنفرانس كميسيون حقیقت و سازش در افريقا جنوبی) شامل مثال‌هایی از سازش و عفو عمومی در اکناف جهان است. اين مباحث برای مدیران و فعالان عرصه کسب و کار ناآشناست. رویکرد ویژه‌ای وجود ندارد. شرایط بزرگ، آلمان شرقی يا آفريقا جنوبی متفاوت است. تمام سازمان‌ها و شركت‌های ناشاد نیز مثل هم نیستند. آرت کلاينر *Dealing With the Past: Truth and Reconciliation in South Africa, ed. By Alex Boraine, Janet Levy, and Ronel Scheffer (Cape town: Institute for Democracy in South Africa, 1994).*

۵ مکانی امن برای ندانستن

مايكل باسيچز^۱، دبیرخانه شورای تحصيلی هاروارد

این داستان که نوشته يكى از کارکنان بخش مشاوره هاروارد است، يكى از شيوه‌های اثربخش برخورد با نوعی رايچ از ترس و دلهره را در سازمان‌ها نشان

^۱ Michael Basseches

می‌دهد: دلهره از صلاحیت داشتن. این دلهره در مقابل خودبینی است. اگر آنها می‌توانند از عهده لیگ Ivy برپایند، احتمالاً همه جا می‌توانند.

لوحی بر روی دیوار اتاق اصلی جلسات ما نصب شده است. عبارت لاتین مرکز آن به «کس دیگری هم نمی‌داند». ترجمه شده است و نماد عبارت‌های اطراف و تصویر به این معناست که «خوب است که ندانیم».

نشان دادن این نوع ایدئولوژی در جایی مثل هاروارد به نظر غیر معمول می‌آید، اما قابل پذیرش است. احساس ندانستن دلهره زیادی ایجاد می‌کند. فرهنگ دانشگاه همواره دانستن را تشویق می‌کند. افراد احساس می‌کنند باید وانمود کنند که می‌دانند چه کار می‌کنند و برای چنین نمایشی نیز تقلب می‌کنند. وقتی دانشجویان برای دیدن ما می‌آیند، اغلب نگران‌اند که چه چیزهایی را نمی‌دانند. این موارد می‌تواند خیلی چیزها باشد، روش مطالعه اثربخش تا ندانستن روش تطبیق با فشارهای اجتماعی.

شعار ما یادآور می‌شود که میان یادگیری و انتقادپذیری رابطه‌ای وجود دارد. گاهی برای یاد گرفتن مجبورید بگویید که چیزهایی را نمی‌دانید. مثلاً وقتی دانشجویان نزد من می‌آیند، امیدوارم و معتقدم چیزی می‌دانم که مرا برای کمک به آنها توانا می‌سازد. اما همچنین فرض می‌کنم که چیزهای زیادی برای یادگیری وجود دارد: درباره این که تجربه آنها چگونه است و چگونه می‌توان به آنها کمک کرد.

در دیبرخانه، جلسات تبادل افکاری داریم که هر اتفاقی بیفتند و هر چقدر هم که سر ما شلوغ باشد، لغو نمی‌شوند. این موضوع ارزشی سازمانی است که نهادینه شده است.

کارمندان بخشن مشاوره هفت‌های دو بار، در گروه‌های ۳ یا ۴ نفره به مدت یک ساعت با هم ملاقات می‌کنند. شرکت‌کنندگان درباره برخی مسائل کاری که با آن مشکل دارند حرف می‌زنند: آیا احساس‌های متضادی درباره اتفاقی که افتاده است دارند؟ یا حس می‌کنند کاری را اشتباه انجام داده‌اند، یا صرفاً از دیگران درباره رویارویی با چنین موقعیت‌هایی یاد می‌گیرند. انتظار می‌رود با مشکلات و موقعیت‌های چالش‌برانگیز مواجه بشویم و صحبت کردن درباره آنها را ارزشمند بدانیم. کارمند خوب، کارمندی است که با یادگیری از چالش‌های جدید مصون بماند و لازم نیست که از قبل بداند چگونه کارها را کامل انجام بدهد.

وقتی اولین بار به دیبرخانه پیوستم و درباره جلسه تبادل افکار شنیدم نسبت به خطر آزادانه صحبت کردن، نگران و بی‌اعتماد بودم. فکر می‌کردم اغلب اعضای جدید و کارورزها نیز، در

ابتدا احساس ترس می‌کردند. اما برای من این حالت طولانی مدت نبود. من جلسات را به لحاظ شخصی و حرفای بسیار امن و ارزشمند یافتم. ما امنیت این جلسه‌ها را با کوچک نگهداشتیم گروه‌مان حفظ می‌کردیم. گروه‌ها ۳ یا ۴ نفره بود و با کمک آنها می‌توانستیم واکنش افراد را مشاهده کنیم. اگر افراد نگران چیزی بودند که من می‌گفتم، فوراً بازخورد می‌گرفتم. آنها با خودشان کلنجار نمی‌روند که: «چرا او این کار را کرد؟» آنها می‌گویند: «واقعاً شگفتزده شدم که این کار را کردید چگونه به چنین نتیجه‌ای رسیدید؟» من می‌توانم این پرسش را پاسخ بدهم و با بیان دلایل صریح یا زنجیره و اکنش‌های درونی، درک بهتری از آن پیدا می‌کنم. در ضمن می‌توانم بپرسم: «فکر می‌کنید شما در چنین موقعیتی چه کار می‌کردید؟» مدتی پیش، مراجعه‌کننده‌ای داشتم که از او خوش نمی‌آمد. این مسئله برای من غیرمعمول است. معمولاً از افراد خوش می‌آید. نشان دادن این احساس بسیار مخرب بود. در جلسه‌ای این موضوع را به همکارانم گفتم و برخی از برخوردهایم را برای آنها شرح دادم. آنها به من کمک کردند متوجه بشوم که من و مراجعه‌کننده مزبور تعاملی بسیار سطحی داشتیم که من آن را بسیار کسل‌کننده می‌دانستم. بعد از آن دلم می‌خواست در گفتگو با وی ریسک بیشتری بکنم. ما در سطحی عمیق‌تر ارتباط برقرار کردیم، تازه متوجه شدم که واقعاً از او خوش می‌آید و با هم‌دیگر کارهای بسیار خوبی نیز انجام دادیم. شما باید احساس امنیت بکنید که سرزنش و تحقیر نمی‌شوید و احساس حماقت به شما دست نمی‌دهد تا بتوانید در مورد واکنش‌هایی که دوست ندارید، کار کنید.

هر سال وقتی مرور سالانه را انجام می‌دهم، نقاط روشن کارم چیزهایی است که در این جلسه‌ها به آنها فکر کرده‌ام. داشتن این زمان در هر هفته، و شناختن یکدیگر، بر سایر جلسات سازمان نیز تأثیر می‌گذارد. ما بسیار اثربخش عمل می‌کنیم و کمتر تحت فشاریم که بستری برای کنکاش واکنش‌ها وجود دارد. این تمرين احساس وفاداری به سازمان را در من ایجاد کرده است. من تصمیم گرفته‌ام همین جا بمانم، چون برای ایدئولوژی و اجتماع همکارانی که آن را اجرا می‌کنند، ارزش قایلم.

همچنین به «بیرون آمدن از باتلاق» در صفحه ۱۶۶ مراجعه کنید.

۶ شیوه‌های قهرمانی

دیوید کانتور و استیو اوبر

دیوید کانتور^۱، معالج نظام‌های خانوادگی، سی سال را صرف ساختن الگوی پیچیده‌ای از ارتباطات انسانی کرده است. این الگو در بردارنده تنفس‌های شدید می‌باشد. این الگو به خصوص در انجمن‌های ناآوری، در عمل سودمند بوده است. کانتور و استیو اوبر^۲ از این الگو برای عبور از تنگناهای وخیمی که وقتی تغییر سازمانی آسایش و آرامش طولانی موقعیت‌ها را بر هم می‌زنند، بهره فراوانی برده‌اند. در این بخش آنها این الگو را به عنوان ابزاری برای برخورد با ترس و دلهره معرفی کرده‌اند.

پروفسور برادرفورد احساس رنجش می‌کند

قبل از این که افراد به جلسه بیایند، به آنها در مورد پروفسور برادرفورد، سرپرست شورای مشاوره تکنولوژی دانشگاه رایت‌تاون تذکر داده می‌شود. فردی می‌گوید: «به او دقت داشته باش، او فقط آنچه را که می‌خواهد بشنود، می‌شنود.» سازمانی بین‌المللی برای توسعه فنی و اقتصادی به رایت‌تاون (جایی واقعی که در اینجا نام مستعار گرفته است) اعتبار بالایی می‌دهد. نمایندگان دانشگاه، کسب و کارهای محلی، دولت و گروه‌های اجتماعی برای اولین جلسه کمیته راهبری کنار هم جمع می‌شوند. رئیس جلسه، دکتر آرچر، مدیر جوان دانشگاه است که پروژه‌ای را راهاندازی کرده است.

در نیم ساعت اول، اتاق پر از ایده، اشتیاق و طرح است. سپس پروفسور برادرفورد بلند می‌شود و می‌گوید: «من تنها نماینده دانشمندان و متخصص‌هایی هستم که می‌توانند این کار را انجام بدهند. بقیه نمی‌دانند که انجام تحقیق چه مشکلاتی دارد. شما افراد مناسبی را به کمیته دعوت نکرده‌اید.»

ابتدا کسی پاسخی نمی‌دهد. آنها مشغول صحبت درباره آرزوها و طرح‌هایشان می‌شوند. بعد از بیست دقیقه دیگر، او حرفش را تکرار می‌کند. اعضاء مؤبدانه دوباره به او توجهی نمی‌کنند. بنابراین او همان حرفها را برای سومین بار می‌زنند و وقتی حرفش تمام می‌شود، همان‌طور می‌ایستد.

^۱ David Kantor

^۲ Steve Ober

او با صدایی لرزان می‌گوید: «من احساس می‌کنم به من توهین شده است. چند بار این را گفته‌ام و هیچ کس به آن توجهی نکرده است.»

سرانجام دکتر آرچر می‌گوید: «پرسور برادفورد ما خیلی متأسفیم.» دیگران نیز سر تکان می‌دهند. اما روح جلسه از میان رفته است. افراد بدون احساس وفا و بدون طرحی کلی که حامیان به آن امید داشتند، از یکدیگر خداخافظی می‌کنند. در چند هفته بعد، برخی افراد پیشنهاد می‌کنند که به آرامی پرسور برادفورد را از کمیته اخراج کنند. در ضمن دانشمندان و متخصص‌های شورای مشورتی، سرسختانه پشت سر او می‌ایستند. این مشکل رشد می‌کند تا این که مهلت از دست می‌رود و اعتبار لغو می‌شود. اگر کارها در آن لحظه حساس طور دیگری پیش می‌رفت شاید اقدام پایدار می‌بود.

در نگاه اول به نظر مثل توصیف محدودیت است. موقعیتی رایج است که در آن هیچ کس چیزی را که می‌خواهد نمی‌گیرد. یکی از بی‌شمار جلساتی است که افراد با اتری و تعهد به آن وارد می‌شوند و با عصبانیت، کسل و ناتوان آن را ترک می‌کنند. اما در زیر این سطح، چندین جریان مخالف اوضاع را بدتر می‌کنند.

در سطوح بالای کمیته، ساختار اداره کردن دانشگاه تغییر می‌کند. جنگی سیاسی در مورد این که آیا دانشمندانی مثل برادفورد یا مدیرانی مثل دکتر آرچر باید نوآوری را رهبری کنند، در می‌گیرد.

در سطح کمیته، پرسور برادفورد نفوذش را در حال از دست رفتن می‌بیند. متخصص‌ها او را به عنوان نماینده‌اشان می‌پذیرند چون روش‌های برخورد او سنتی‌جهویانه، زیرکانه و جدلی است. وی خواستار رعایت احترام از جانب کمیته بود. جدیت او که در گذشته کارساز بود، اکنون افراد را علیه او بسیج می‌کرد. آنها شیوه برخورد او را که دیگران را مورد عتاب قرار می‌داد، دوست نداشتند. آنها شیوه آرام‌تر دکتر آرچر را می‌پسندیدند.

در سطح شخصی، پرسور برادفورد احساس رنجش می‌کرد. این رنجش آن طور نبود که به نظر می‌آمد. اولین عضو خانواده‌اش بود که به کالج می‌رفت. پدر او فردی مستبد بود و مجبور بود از او اطاعت کند. وی صلاحیت درونی خود را از خانواده‌اش پنهان می‌کرد. برادفورد جوان، بر ضعف‌های دیگران سلطه داشت، توانایی خوبی برای حل مشکلات داشت و از طرح آنها ابا داشت. نمی‌توانست بر افراد با خطمشی‌ها و استدلال‌ها تأثیر بگذارد اما

می‌دانست که آنها نمی‌توانند نسبت به واژه رنجش بی‌تفاوت باشند. او می‌توانست از زبان خودشان برای ناکام کردن آنها استفاده کند.

تقریباً همه در اتاق (از جمله آرچر و برادفورد) حس می‌کردند که در دام افتاده‌اند و به کارهایی و ادار می‌شوند که نمی‌خواهند. برادفورد از اتاق با این احساس خارج شد که پیروز شده است. اما پیروزی او کوتاه‌مدت بود. در آخر آنها به او اجازه کاری را که در نظر داشت ندادند و اعتبار از دست رفت.

چگونه اعضای گروه می‌توانند این روند را تغییر بدهند؟ آنها مجبورند ساختار روابط بیرونی را ببینند. این روابط را باید فقط بین برادفورد و آرچر و اشخاص دیگر دید، بلکه باید نیروهای بزرگ‌تر (مدیران، متخصص‌ها و جامعه) را نیز در نظر داشت. آنها باید آزادانه درباره این واقعیت که برادفورد چیزی را که «می‌خواهد نمی‌گیرد»، حرف بزنند. مهم نیست که چه اتفاقی رخ بدهد.

چه وقت ریسک بالاست؟

در موقعیت‌های آرام با تنش‌های محدود احساسی، برخورد با افراد آسان‌تر است. آنها به توضیحات منطقی گوش می‌کنند و پاسخ‌های عقلانی می‌دهند. اما در موقعیت‌های پر خطر درگیری (علنی یا زیرکانه)، همه در تیررس خطرند.

اغلب افراد درباره پویایی گروه و ارتباطات تیم در موقعیت‌های کم خطر چیزهایی یاد می‌گیرند و از آنها در موقعیت‌های پر خطر استفاده می‌کنند. بعد برایشان این سؤال مطرح می‌شود که چرا اقدام‌های آنها نتیجه معکوس می‌دهد. ساختار موقعیت‌های پر خطر با موقعیت‌های کم خطر، حتی اگر افراد ثابت باشند، فرق می‌کند؛ مثل بخار که با آب فرق می‌کند، هر چند مولکول‌های آنها مثل هم است. در موقعیت پر خطر، زبان رایج به شکلی احساسی، نمادی و اسطوره‌ای در می‌آید: زبان قهرمانان. وقتی برادفورد می‌گوید: «من رنجیده‌ام»، فقط احساس خود را بیان نمی‌کند. او خودش را قربانی و سایه‌ای از قهرمان ناکام می‌داند.

موقعیت‌های پر خطر معمولاً وقتی پدید می‌آیند که افراد علایق و پای‌بندی‌های متصادی دارند و با توجه به آنها در دو جناح متفاوت قرار می‌گیرند. در مورد پرسفسور برادفورد، موفقیت کمیته به معنای شکست او و همکارانش بود. بسیاری از سازمان‌ها که ناخواسته در تغییر مشارکت دارند، افراد را به نوعی علاقه دوگانه سوق می‌دهند. قبلًاً افراد بوروکرات بودند اما

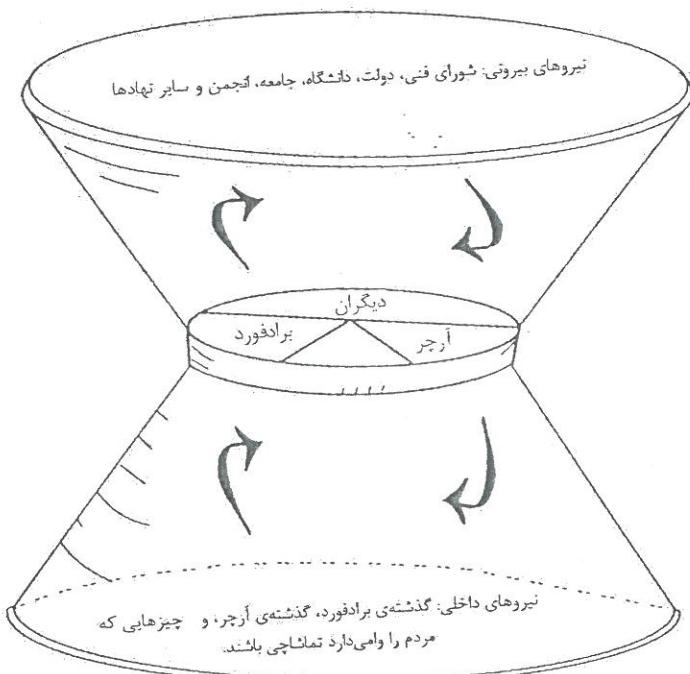
اکنون مجبورند کارآفرین باشند. قبل از بازارهای خاص متمرکز بودند اما اکنون باید جهانی فکر کنند. رفتاری که همیشه قرین موفقیت بود دیگر کار نمی‌کند. با بروز چنین شکافی، افراد آرامش خود را از دست می‌دهند.

ما این موقعیت‌ها را «تله» می‌نامیم. وقتی کسی که در اینجا او را پروفسور برادفورد نامیده‌ایم این نکته را شنید، گفت: «تمام کار من، یک تله بزرگ بوده است.» او درست می‌گفت. هر کسی که در شرایط مرزی است و بین دو فرهنگ یا دو شیوه تفکر قرار دارد، مثل او گیر می‌افتد.

آناتومی ساختار پر فشار

در سیستم‌های انسانی، هر موقعیتی سه جز دارد. هر موقعیتی علاوه بر این که شرایط سیستم را در سطح روابط اعضاي خودش منعکس می‌کند (مثلاً در روابط اعضاي کمیته)، تعامل‌های سیستم بزرگ‌تر (متخصص‌ها و هیئت اداره دانشگاه) و سیستم‌های کوچک‌تر درون خود (برادفورد و دیگران) را نیز شامل می‌شود. معمولاً پویایی گروهی را به شکل ساعتی شنی تصویر می‌کنند.

اصل ساعت شنی می‌گوید که فهم شما کامل نیست مگر این که به تمام سه



سطح موقعیت توجه داشته باشد. از این رو روان‌کاوی شکست می‌خورد چون فقط به لایه زیرین در شخصیت افراد توجه دارد. روان‌کاوی به اثر متقابل خانواده‌ها، محیط‌های کاری و جوامع توجهی ندارند. از سوی دیگر، پویایی گروهی تنها به بالا نگاه می‌کند و به پیشینه و زمینه‌های شخصی توجهی ندارد. همان‌طور که در شکل با پیکان نشان داده شده است، هر سطحی بر سطوح دیگر تأثیر دارد. این تأثیر تدریجی است و در شرایط خاصی از تغییر موقعیت‌های احساسی پر خطر - بروز می‌کند.

ساعت شنی تعداد بیشمار روابط بین اجزا را تصویر می‌کند و با تشخیص برخی از آنها، تبحر شما در پویایی ساختار افزایش می‌یابد و می‌توانید در موقعیت‌های پر خطر اثربخش‌تر عمل کنید. برای روشن شدن موقعیت‌هایی مثل جلسه کمیته که افراد با روش‌هایی احساسی با هم مبارزه می‌کردند، یکی از سطوح نقطه آغاز مناسبی است. نقطه آغاز شیوه قهرمانی، شیوه عادتی مواجهه با زندگی در لحظات نامناسب است.

شیوه قهرمانی شما چیست؟

سطوح متفاوتی در رفتارها و موقعیت‌ها وجود دارد. اما برای روشن کردن موقعیت‌هایی مثل این جلسه که افراد با مسایل احساسی با هم مبارزه می‌کردند، تحلیل یکی از سطوح نقطه آغاز مناسبی است. در موقعیت‌های پر خطر، افراد به یکی از سه شیوه تجربه زندگی و تعامل با دیگران متولّ می‌شوند. این شیوه‌های قهرمانی شیوه‌های عادتی مبارزه افراد را برای صداقت، غلبه بر خشم و سعی در رسیدن به افراد دیگر تعیین می‌کنند. از زمان‌های قدیم، برای کنار آمدن با تضاد و رنج (و عشق و آزادی) به قهرمانان متولّ می‌شدیم. بسیاری از افراد ترکیبی از این شیوه‌ها را در شخصیت خود دارند. افرادی که تحت فشار قرار دارند سعی می‌کنند از بروز چنین شرایطی جلوگیری کنند. اما اگر دقیق نگاه کنید، یکی از این شیوه‌های قهرمانی را در افراد می‌بینید.

سطوح دیگر این الگو با جزئیات بیشتر در «شكل‌دهی مجدد روابط تیمی»، نوشته دیوید کانتور و نائسی نوشتاین در کتاب میدانی پنجمین فرمان، صفحه ۴۰۷ توصیف شده است. با انتشار مطالب بیشتر درباره این الگو، وب‌سایت ما به این مطالب ارتباط ایجاد می‌کند و جزئیات بیشتر آن را منتشر می‌کند. به سایت زیر مراجعه کنید:
<http://www.fieldbook.com/strucuraldynamics.html>

ناحیه سایه	سواستفاده می‌کند	دست می‌کشد	قربانی است	ناحیه خاکستری	تاب می‌آورد	غایله می‌کند	تحمل می‌کند	ناحیه خواهم	می‌توانم	باید	محافظت می‌کند	پذیرنده	سازماندهنده	محافظ
ناحیه روشن	حل می‌کند	حل می‌کند	محافظت می‌کند	ناحیه بند	نحوه می‌گیرد	می‌پذیرد	می‌پذیرد	ناحیه روشن	حل می‌کند	حل می‌کند	نحوه می‌گیرد	نحوه می‌گیرد	نحوه می‌گیرد	نحوه می‌گیرد
ناحیه سایه	قربانی است	دست می‌کشد	سواستفاده می‌کند	ناحیه خواهم	می‌توانم	باید	می‌توانم	ناحیه بند	نحوه می‌گیرد	نحوه می‌گیرد	نحوه می‌گیرد	نحوه می‌گیرد	نحوه می‌گیرد	نحوه می‌گیرد
ناحیه سایه	قربانی است	دست می‌کشد	سواستفاده می‌کند	ناحیه خواهم	می‌توانم	باید	می‌توانم	ناحیه بند	نحوه می‌گیرد	نحوه می‌گیرد	نحوه می‌گیرد	نحوه می‌گیرد	نحوه می‌گیرد	نحوه می‌گیرد

این طبقه‌بندی مثل سایر طبقه‌بندی‌ها بسیار خام است. هر سه، جنبه‌های روشن و تاریکی دارند. تجربه شیوه قهرمانی، باعث می‌شود که احساس سرزندگی و اختیار بکنید. اما جنبه تاریکی نیز وجود دارد: دیوی در ماست که مدام می‌گوید ما غیر قابل اعتماد و تنفرآمیزیم. در موقعیت‌های پر خطر، به ناتوانی دوران کودکی خود بازمی‌گردیم، زمانی که

برخی از این مفاهیم در بستر روان‌شناسی عمومی در کتاب زیر توصیف شده‌اند:

My Lover, My Self: Self-Discovery Through Relationship, by David Kantor (New York: River Side/Penguin/Putnam, 1999).

نمی‌توانستیم نیازهای احساسی عمیق خود را برآورده کنیم. جنبه تاریک شیوه قهرمانی گاهی ما را در برمی‌گیرد. بدون هیچ علتی، به شیوه‌ای رفتار می‌کنیم که هیچ وقت در لحظه‌های خوب آن را مجاز نمی‌دانیم، شیوه‌ای که مسبب سؤتغیر و وحشت است و دیگران آن را دوست ندارند.

افراد به سرعت میان جنبه‌های تاریک و روشن شیوه‌های

قهرمانی خود نوسان می‌کنند. آنها تا حدی از نفوذ این شیوه‌ها آگاهند. دینامیک اصلی تمام این سه شیوه یکسان است.

- پذیرنده (می‌پذیرم و تاب می‌آورم): قهرمانان پذیرنده نمی‌خواهند در معرض دید باشند، بنابراین در سکوت تحمل می‌کنند. به نظر آنان اگر رنج آدمی مشهود نباشد کمتر عذاب‌آور است. آنها توانایی و قدرت زیادی دارند. در لحظه‌های روشن، بحران آنها را مشوش نمی‌کند و سر حال با آن روبرو می‌شوند. اگر از آنها بپرسید آیا به احساسات خود نزدیکند، جواب مثبت می‌دهند. اما بیان احساسات آنها را ناراحت می‌کند. ترجیح می‌دهند طبق قاعده رفتار کنند و بر اساس حرفه خود (دکتر، وکیل، بانکدار) یا تصویری بیرونی (من سازمان‌یافته‌ام، من عاقلم) رفتار کنند. بسیاری از پذیرنده‌ها از شوخی و نزاکت برای منحرف کردن صحبت درباره احساساتشان استفاده می‌کنند. آنها می‌توانند شنوندگان خوبی باشند، آنها کنجکاو، مستقل و بخشندۀ‌اند و نمی‌خواهند عصبانیتی را که احساس می‌کنند، بروز بدهنند.

اما وقتی جنبه تاریک ظاهر می‌شود، پذیرنده‌ها سرخست می‌شوند. آنها پیوند احساسی خود را با موقعیت از دست می‌دهند. در حقیقت سعی می‌کنند از ابهام دوری کنند. آنها در فرایند به مسایل حیاتی اشاره‌ای نمی‌کنند و سایر افراد حس می‌کنند به دیگران توجهی ندارند. دکتر آرچر، مدیر دانشگاه، نقش پذیرنده را در این داستان دارد. او گروه را متوقف می‌کند و این فرصت طلایی را ایجاد نمی‌کند که گروه پیش برود.

- سازمان‌دهنده (من حل می‌کنم و غلبه می‌کنم): سازمان‌دهنده در هر موقعیتی می‌گوید: «من انجامش می‌دهم.» آنها مشکلات را حل می‌کنند، تعادل را بازمی‌گردانند و همه چیز را رو به راه می‌کنند. سازمان‌دهنده‌ها اصلاح‌طلبانی هدف محورند و چشم به پاداش دوخته‌اند. آنها انرژی، بینش و نیروی غلبه بر موانع را فراهم می‌کنند. در بهترین حالت،

آنها با مشکلات مواجه می‌شوند و آنها را در موقعی که به نظر ناممکن می‌رسند، حل می‌کنند. آنها باعث می‌شوند که سایر همراهان احساس امنیت بکنند، کار را تکمیل می‌کنند و تمام کارهای ضروری را انجام می‌دهند. ایشان می‌توانند فاتحانی بخشنده باشند که به افراد پیرامون خود روحیه می‌دهند.

اما وقتی به ناحیه سایه می‌روند، قدرتشان کاهش می‌یابد و از غلبه بر موضع به سوی مجبور کردن افراد دیگر و سوءاستفاده از آنان رو می‌آورند. آن چنان به انجام امیالشان توجه دارند که دیگر نمی‌توانند علائق، احساسات و اختیار دیگران را ببینند. سازماندهندها در این لحظات عصبانی و بددهن می‌شوند. اگر افراد دیگر از کمک به آنها دریغ کنند، حس می‌کنند شیوه قهرمانی آنها بی‌اثر شده است و به همین دلیل بیشتر بر کارهایشان اصرار می‌کنند تا این که سایه از بین برود. سازماندهنده در سایه، کودکی است که به عشق ناقص با عصبانی شدن واکنش نشان می‌دهد. برادرفورد، سازماندهنده‌ای است که تصمیم به غلبه گرفته است.

- محافظ (من محافظت می‌کنم و قربانی می‌شوم): فرد محافظ می‌گوید: «من با تنبی مقابله می‌کنم و مانع بروز آن می‌شوم.» یکی از بهترین مزایای فرد محافظ توانایی تشخیص نواحی درد درون خودشان و دیگران و تأکید بر آن است. آنها چیزهای زیادی درباره جهان درونی خودشان و آدم‌های پیرامونشان می‌دانند و اغلب سخنگوی افراد بیمار، رنج‌دیده، فقیر و ضعیفند. وجود امثال ایشان در تمام گروه‌ها ضروری است چون با دوراندیشی رفتار می‌کنند و خط سیر بروز و توسعه مشکلات را می‌فهمند. آنها خودشان دست به کاری نمی‌زنند بلکه اطلاعات لازم را برای تصحیح عدم تعادل‌ها در راهاندازی و پیشبرد فعالیت‌ها و ارتباطات اعضای گروه فراهم می‌کنند.

وقتی فرد محافظ به سایه می‌رود، قربانی احساسات می‌شود و احساس بی‌پناهی می‌کند. تلاش‌هایش به نظر بی‌پایان می‌رسند و با آگاهی از موقعیت خود به عنوان قربانی، گوش به زنگ هر نوع چیزی است که در محرومیت او نقش دارد. آنها بقیه افراد جهان را مقصراً می‌دانند، که البته در نهایت به منزوی شدن خود آنها منجر می‌شود. محافظ با وجود شناخت عمیق از خودش، متوجه قدرتش نیست. سایر اعضای گروه، نبرد دکتر برادرفورد و دکتر آرچر را نگاه می‌کرند و این موضوع نشان می‌دهد که چرا برادرفورد تا این حد با استفاده از زبان آنها (من رنجیده‌ام) بر آنها تأثیر می‌گذارد.

یاد گرفتن شنیدن و دیدن این سیستم‌ها در شرایط واقعی

اگر شما عضو گروه هستید، این تمایزات به شما عمق می‌دهد و به تعمیق فهم شما از یکدیگر کمک می‌کند.

برای دیدن چنین ساختاری باید حباب زندگی روزمره را بترکانید. نقش‌ها و وضعیت‌هایی را که فکر می‌کنید بدون تفکرند و چون از شما خواسته‌اند انجامشان می‌دهید، کنار بگذارید. از خودتان پرسید: «آیا باید به شیوه‌ای رفتار کنید که هر روز عمل می‌کنید؟» لازم نیست رفتاری متفاوت داشته باشید اما باید از دلایل کارهایتان آگاه شوید. به شیوه‌ای که به دیگران سلام می‌کنید، نقشی که در جلسات دارید، مذاکراتی که انجام می‌دهید، بیندیشید.

سعی کنید برای آگاهی از ساختارهای روابط، حرف‌های ناگفته را بشنوید. به چهره‌ها و تصاویر دقت کنید تا سرنخی برای احساس‌ها و گرایش‌هایی که حضور شخصیت‌های سازمان‌دهنده، پذیرنده و محافظ را آشکار می‌کند، پیدا کنید. مدام از خودتان پرسید: «آیا دیده‌اید که چه کارهایی درست پیش می‌روند؟» توانایی خودتان را در نظر داشته باشید و نظر خود را با کسانی که کمتر دچار مقاومت شده‌اند، مقایسه کنید.

ممکن است حسی غریب داشته باشید. بسیاری از افراد در کسب و کار به یادگیری از طریق برنامه‌های آموزشی عادت دارند. آنها در کارهای کوچک شرکت می‌کنند و با اطمینان ایده‌ها را در معرض اجرا می‌گذارند. اما در نواحی پیچیده، افراد چیزی درباره اطمینان یاد نگرفته‌اند. پس از یادگیری، افراد نامطمئن رفتار می‌کنند. گرایش‌های خود را نمی‌گویند و این نظر را تداعی می‌کنند که «با شیوه نگاه آنها به جهان، کارها آشفته می‌شوند». هیچ راهی جز کسب تدریجی تبعح وجود ندارد.

۷ ریشه‌یابی مشکلات در خانواده

برندا کر و دنی مینو

دانشکده رهبری نوآوری دوره دو ساله کارشناسی ارشد را برای مدیران، کارمندان و سایر رهبران گذاشته است. این دوره در ۱۹۷۳ آغاز شد و به تازگی با کمک دانشگاه Antioch در سیاتل نیز برگزار می‌شود. برندا کر^۱ و

^۱ Brenda Jerr

دنی مینو^۱ (که زن و شوهرند) از استادان اصلی این دوره در طی بیست سال گذشته بوده‌اند. توجه اصلی دوره کمک به رهبران است تا با پرداختن به گرایش‌ها و عقاید عمیقی که در ترس و دلهره و دیگر اشکال رفتار توسعه یافته است بر رفتارهایان مسلط بشوند. کار روی خانواده منشأ از این جهت اثربخش است که زمینه‌های روانی را به عنوان بخشی از سیستمی متغیر تصویر می‌کند که نمی‌توان با آن تطبیق پیدا کرد.

ما توسط لویس وان در مروی،
فارغ‌التحصیل این برنامه، از
ارزش این کار مطلع شدیم.

اخیراً ما ران را هدایت کردیم، مدیر جوانی که زیردستانش اختیار او را در مورد تصمیم‌ها به چالش گرفته بودند. هر چند ران موقعیتش را حفظ کرد اما بعدها گفت حس می‌کند دو خواسته دارد که نمی‌تواند در مقابل آنها مقاومت کند: نظم دادن به کارکنان و ادامه ندادن. ران دلایلی منطقی برای نظم دادن و عصبانی شدن از کارکنان داشت. اما با تأمل متوجه شد که منطق وی برای توجیه بوده است. احساس او ناخواسته مخدوش می‌شد. مثل این بود که او به خانواده‌ای که در آن رشد کرده بود بازگردد. پدرش اغلب به مادرش نصیحت می‌کرد و از نظر خودش همیشه درست می‌گفت، و مادرش همیشه با آرامش پاسخ می‌داد (مقاومت می‌کرد). ران ساكت می‌ماند و سعی می‌کرد به شیوه‌ای فکر کند که منازعه آنها را حل می‌کند. اما هرگز با صدای بلند چیزی درباره آن نمی‌گفت.

اکنون به عنوان رئیس، ناگهان به آن الگوی قدیمی رو آورده است. می‌داند چگونه می‌خواهد رفتار کند اما در لحظه مواجهه با آن، نمی‌تواند فردی که می‌خواهد باشد.

بنابراین ران پیش والدینش (که اکنون طلاق گرفته‌اند) رفت تا درباره الگوهای قدیمی رفتار آنها صحبت کند. او متوجه شد که بر خلاف تصور او، والدینش هیچ وقت احساس نکرده‌اند که نسبت به گفته‌هایشان کنترل دارند. آنها به یکدیگر ناآگاهانه و اتوماتیک پاسخ می‌دادند. شنیدن این مطلب احساس گناه ران را تخفیف داد، چرا که در عمل هیچ کاری برای بهتر کردن روابط آنها نمی‌توانست بکند. والدین ران در مصاحبه‌ها، از شیوه تربیت خود حرف زدند. فشارهای خانواده باعث سرسختی پدر و خشم درونی مادر شده بود. هر چه گفتگو با والدینش پیش می‌رفت، احساس بهتری پیدا می‌کرد. می‌دید هر یک از آنها دیگر را چگونه می‌بیند و بدون این که قصد تغییر آنها را داشته باشد فقط گوش می‌کرد. بعد از آن وقتی چالش‌هایی در

^۱ Denny Minno

کار پیش می‌آمد، حس نمی‌کرد که تحت فشار است. وی اکنون می‌دانست چگونه خودش را کنترل کند.

نظریه خانواده منشأ بسیاری از مشکلات مزمن رفتار را در الگوهای روابط خانواده می‌داند. این نظریه می‌گوید برخی از این رفتارها در بزرگسالی با شیوه‌هایی دقیق تغییر می‌کنند. مثلاً اگر مسئله حقوق و اختیار را با پدرتان حل کنید، مسایل مرتبط با اختیار شما در همه جا حل می‌شود. اگر بخواهید دینامیک میان خودتان و برادران و خواهران خودتان را بفهمید، آسان‌تر با تیم‌ها کار می‌کنید و رهبری تواناتر و مطمئن‌تر می‌شود.

نظریه خانواده منشأ که از آن استفاده کرده‌ایم، از کاری ماری بودن گرفته شده است و توسط ادوین فریدمن کاربرد سازمانی آن گسترش یافته است.
بهترین کتاب فریدمن،
Generation to Generation
(New York: Guilford Press,
1985)،
بسیار عمیق و کامل است اما خواندن آن بسیار آسان است.
فریدمن به سازمان‌هایی که خوب می‌شناسد متوجه است.
همچنین نوار ویدیویی وی با عنوان «اختراع دوباره رهبری» را توصیه می‌کنیم.

ویرجینیا ساتیر^۱، نظریه‌پرداز نظام‌های خانواده داستانی می‌گوید که در آن زوج جوانی در تعطیلات پیش خانواده عروس می‌روند. عروس از یخچال گوشت را در می‌آورد، قسمتی از آن را می‌برد و روی قطعه بزرگ‌تر می‌گذارد و آن را در فر می‌گذارد. همسرش از این رفتار غیر معمول تعجب می‌کند و می‌پرسد چرا این کار را کرده است.

عروس لحظه‌ای فکر می‌کند و می‌گوید: «خب، این راهی است که باید گوشت را پخت. مادر، مگر این طور نیست؟» مادرش می‌گوید: «بله، من یاد گرفته‌ام که این طوری انجام بدهم.»

مادربزرگ می‌گوید: «بله. من خودم این روش را به شما یاد داده‌ام. اما ما آن روزها جوان بودیم و پول زیادی نداشتم که ماهی تابه‌ای بزرگ بخریم. من بیشتر از چهل سال است که دیگر این کار را نمی‌کنم.» به این ترتیب، الگوهای رفتار به نسل‌های بعدی منتقل می‌شود و ممکن است در هر مرحله نیز تشدید بشود. ممکن است احساساتی که تجربه می‌کنید یا رفتارهایی که انجام می‌دهید، با توجه به شرایط فعلی شما، بسیار نامناسب باشند.

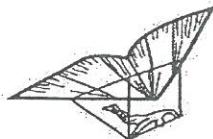
بسیاری از جنبه‌های پیشینه خانوادگی پاسخ‌های شما را در شرایط ترس و دلهره تعیین می‌کنند. مثلاً بچه اول، وسط یا آخر و تک فرزند، هر یک شیوه خاصی برای روابط، قبول مسئولیت و پاسخ به اختیار دارند. گاهی دو نفر که فرزند اول هستند به رقابتی می‌پردازند که

¹ Virginia Satir

برای هیچ یک خوشایند نیست، چون آنها به یکدیگر به عنوان فرزند اول واکنش نشان می‌دهند. روابط دشوار با همکار ممکن است بازتاب ناخودآگاه رابطه میان برادر بزرگ‌تر دیکتاتور و خواهر کوچک‌تر کج خلق باشد. تمرينی که در ادامه می‌آید به شما کمک می‌کند تجربه خانواده منشأ خود را کنکاش کنید و رفتاری را که از آن ناشی می‌شود، تغییر بدهید

مرحله اول: تأمل

- در محیط کار، چه فردی، عضوی از خانواده منشأ شما (شامل خانواده گسترده) را به خاطرتان می‌آورد؟ چه شباهت فیزیکی یا رفتاری را با فرد مذکور متوجه می‌شوید؟ (مثلًا حالت چهره، حرکات، عادت‌های رفتاری خاص، لحن صدا و...)



- معمولاً چگونه نسبت به آن فرد واکنش نشان می‌دهید (بیرونی و درونی)؟ این الگوی واکنش چقدر به الگویی که به عضو خانواده منشأ شما مربوط است شباهت دارد یا از آن متفاوت است؟

- آیا نقشی که در کار دارید با نقش شما در خانواده منشأ متفاوت است یا شبیه است؟ ممکن است نقش خانواده منشأ خود را تکرار نکنید اما علیه آن واکنش نشان بدهید. دختری که کاملاً از پدر خشن خود اطاعت می‌کرده ممکن است در کارش مشکل‌ساز باشد تا توجهی را که به دنبالش بوده اما هیچ وقت

به او نشده است، برانگیزد.

- به رفتار خود در تضادهای محیط کار توجه کنید. وقتی دو نفر با یکدیگر موافق نیستند، پاسخ شما چیست؟ آیا می‌خواهید فرار کنید؟ داخل مشاجره آنها می‌شوید؟ آیا طرف کسی را می‌گیرید که فکر می‌کنید ضعیفتر است؟ آیا از مشاجره فاصله می‌گیرید؟ آیا مداخله می‌کنید؟ احساس ضعف می‌کنید؟ ساکت می‌شوید؟ دو یا سه جنبه از پیشینه خانوادگی را که به نظر مربوط می‌رسند، مشخص کنید. درباره این دینامیک‌ها هیچ قضاوی نکنید. شما هنوز در مرحله جمع‌آوری اطلاعات قرار دارید.

این مقدمه و تمرين از نوشته‌ای طولانی‌تر و عمیق‌تر گرفته شده است. مثلًا در آن از اثر چندمین فرزند بودن در رفتار کاری بحث شده است. برای دسترسی به آن به صفحه وب منابع پنجمین فرمان مراجعه نمایید.

<http://www.fieldbook.com/family.html>

مرحله دوم: کشف

در این مرحله به خانواده منشأ خود می‌روید تا توانایی خود را برای تغییر در واکنش‌های فعلی توسعه بدهید. ما توصیه می‌کنیم به قاعده طلایی کار خانواده منشأ متعهد باشید؛ هدف آن تغییر شماست نه دیگران. همان‌طور که ماری بودن می‌گوید: فرایندی که شما به آن مبادرت می‌کنید یکی از فرایندهای خودتمایزی است. با یادگیری رفتار کردن قاطعانه با اعضای خانواده‌تان،

برای شناختن سه نسل آخر خانواده، شجره فامیلی خود را بکشید و در آن نام، سن، تاریخ تولد و مرگ، تاریخ ازدواج و طلاق را بنویسید. برای ترسیم شجره فامیلی پیچیده‌تر، به تکنیک‌های شجره‌نگاری نیاز دارید.

جایگزین‌های پاسخ‌های پیش‌ساخته گذشته را یاد می‌گیرید. این جایگزین‌ها تقصیر را به گردن گرفتن، تلافی کردن، دور شدن یا انتقام گرفتن از اعضای خانواده نیست. هر توصیه‌ای برای چنین رفتار و گرایشی فقط باعث می‌شود که آنها موضعی تدافعی‌تر بگیرند و شما مأیوس بشوید. در عوض، خوب است که بپذیرید رفتار آنها (و دیگر اعضای خانواده) بر اساس آنچه از والدین خود یاد گرفته‌اند بهترین کاری است که می‌توانستند انجام بدهند. اکنون نوبت شماست که آینده مطلوبتان را خلق کنید.

اول، دست کم سه نسل آخر خانواده‌تان را بشناسید: خودتان و خواهران و برادرانتان، والدین و برادران و خواهرانشان و پدربرزگ‌ها و مادربرزگ‌هایتان. برای تکمیل اطلاعات خود لازم است با اعضای دیگر خانواده نیز ملاقات کنید.

دوم، زندگی نامه خودتان را بنویسید. این نوشته پنج شش صفحه‌ای باید شامل توصیفی از روابط شما (روابط زن و مرد، الگوهای ارتباط و غیره) و تجارب مهم در ارتباط با والدین و خواهران و برادرانتان باشد. درباره نقش‌هایی که در خانواده داشته‌اید، ارزش‌ها و عقاید مهم خانواده و وقایع مهم زندگی، الگوهای بیماری، بحران‌های خانوادگی (به خصوص در فراز و نشیب‌ها)، اعضای نامناسب خانواده و قواعد گفته و ناگفته خانواده مطالبی بنویسید. احتمالاً وقتی شروع به نوشتن زندگی نامه می‌کنید بینش‌های ارزشمندی درباره زندگی به خاطرتان می‌آید. توصیه می‌کنیم آن را با صدای بلند برای دوستی معتمد، مربی یا همکارتان بخوانید. این کار به شما کمک می‌کند به این بینش‌ها فکر کنید و ارتباطات جدیدی را کشف کنید.

سوم، با اعضای خانواده صحبت کنید و آنها را ضبط کنید. به والدین خود و دیگران بگویید سعی می‌کنید خودتان و پیشینه خانواده خود را بشناسید. اغلب افراد از این که درباره خانواده

حرف بزنند خوشحال می‌شوند، به خصوص وقتی متوجه بشوند که نمی‌خواهید کسی را مقصیر جلوه بدھید یا خطاهای را پیدا کنید.

با پرسیدن و نه با صحبت کردن مصاحبه را انجام بدھید. هر چه بیشتر سؤال کنید بهتر است. همین طور پیش بروید. با افراد مقابله نکنید، حتی اگر فکر می‌کنید که چیزی را مخفی می‌کنند یا دروغ می‌گویند. اگر لحن صدای شما در آنها علاقه ایجاد کند، چیزهای بسیار جالبی را کشف می‌کنید.

پرسش‌های اصلی را که می‌خواهید بپرسید، یادداشت کنید. برخی چیزها که می‌توانید بپرسید عبارتند از: خاطرات برنامه ایشان از والدین، پدریزگ‌ها و مادریزگ‌ها، خواهران و برادران، خانه، همسایه‌ها و هم‌بازی‌ها؛ خاطرات رفتن به مدرسه و گرایش والدین به مدرسه؛ نظم در خانه، روابط (وقتی خوشحال، ناراحت یا عصبانی بودید چه کسی به احساسات شما گوش می‌کرد)، نزاع‌های خانوادگی، قواعد و شعارهای خانواده؛ اولین تجربه‌های جنس مخالف و شیوه آشنایی همسران و تأثیر آن بر خانواده.

هر کاری می‌توانید انجام بدھید تا ایشان به شما اعتماد کنند. مثلاً، تمام مصاحبه‌ها را محرمانه نگه دارید. اگر افراد از شما درباره مصاحبه‌ها پرسیدند، فقط با جملاتی کوتاه درک و احساس خود را بیان کنید. هرگز چیزی را که دیگری گفته است فاش نکنید. با اعضای خانواده برای چیزی که به شما گفته‌اند مقابله نکنید. افراد وقتی راحت گوش می‌کنند بیشتر حرف می‌زنند. شما به دنبال درک آنها از زندگی خانوادگی هستید که بی‌تردید با درک شما متفاوت است. نگاه محققی عینی را بگیرید، هر چه در طی مصاحبه کمتر قضاوت کنید، بهتر است.

این مصاحبه‌ها خودشان ابزارهای بالقوه تغییرند. به جای این که به الگوهای مشابه والدین (مثل بچه‌ها) دچار شوید، احساس بزرگ بودن می‌کنید. بسیاری از افراد متوجه شده‌اند که شکل مصاحبه به آنها کمک می‌کند که از جایگاه فردی بالغ با دیگران ارتباط برقرار کنند.

مرحله سوم: تغییر الگوها

اکنون می‌توانید با اطلاعاتی که جمع کرده‌اید. به خانه برگردید و روی آنها فکر کنید و از آنها برای اصلاح برخی از رفتارهایتان در محیط کار استفاده کنید. با این که ممکن است برخی از آنها تغییراتی غیرمنتظره به بار بیاورند اما تغییر در عادت‌ها و رفتارهای ریشه‌دار به یکباره اتفاق نمی‌افتد. آنها به تدریج عوض می‌شوند. با درک موقعیت تحمیلی، دفعه بعد با نگاهی متفاوت به آن نزدیک می‌شوید. معمولاً چنین اتفاقی می‌افتد: «آنها همیشه از من می‌خواهند

کتاب‌های بیشتر درباره خانواده منشا:

Family Ties That Bind, by Ronald Richardson (Vancouver: Self-Counsel Press, 1988),

شروع خوبی برای همه است.

The Birth Order Book, by Kevin Leman (Old Tappan: Fleming H. Revel Co., 1984),

نظریه‌ای عمیق‌تر درباره فرزند

چندم بودن و تأثیر آن بر زندگی شغلی و خانوادگی است.

The New Peoplemaking, by Virginia Satir (Mountain View: Science and Behavior Books, 1988),

منطق کلاسیک با اصول عام ارتباط.

مسئولیتی اضافی را پذیرم و من همیشه تسليم می‌شوم، همان‌طور که در خانه تسليم می‌شدم و مادرم در خانواده‌اش تسليم می‌شد. دفعه بعد تصمیم می‌گیرم از همان ابتدا حدود و مرزهای روشن‌تری را تعیین کنم.» شاید این نگاه جدید باعث رفتار جدیدی بشود؛ اما شاید درباره به الگوهای مشابه قدیمی بازگردید. حالا دیگر یاد گرفته‌اید که در مذاکرات چگونه شرکت کنید، شما رویکردهای جدیدی تجربه می‌کنید تا شیوه‌های مناسب خودتان را پیدا کنید.

اگر با این روش ناآشنا باشید، احساس نامنی می‌کنید. داشتن یک هدایت کننده یا حضور در یک گروه حمایتی مفید است. در گروه‌های ما، مشارکت‌کنندگان در وضعیت‌های یکدیگر قرار می‌گرفتند و اضطراب جهان واقعی را شیوه‌سازی می‌کردند و به افراد اجازه می‌دادند رفتارهای جدیدی بیاموزند و به شکل‌های گوناگونی پاسخ بدهند.

ما معتقدیم شما می‌توانید ریشه مشکلات را در خانواده منشأ خودتان جستجو کنید و هم‌زمان به خاطر داشته باشید که تجربه می‌کنید. همان‌طور که رونالد ریچاردسون، نظریه‌پرداز بسیار مشهور خانواده منشأ می‌گوید: «بیشتر افرادی که مشکلات معمولی دارند می‌توانند بدون دخالت شخص سوم چنین کاری را انجام بدهند.» در ضمن توصیه می‌کند «افرادی که مشکلات عمیقی دارند یا از خانواده‌هایی هستند که مشکلات احساسی دارند نباید چنین کاری را بدون کمک افراد حرفه‌ای انجام بدهند.» وی اضافه می‌کند که «به خاطر داشته باشید که واقعاً چیز جدیدی وجود ندارد. افراد این نوع کار را در خانواده‌هایشان انجام داده‌اند... آنها روی گشودن عقده‌ها کار می‌کنند، مشخص می‌کنند واقعاً کیستند و تصمیم می‌گیرند که چه مسئولیت‌هایی داشته باشند.»

۸ فراتر از برنده‌گان و بازندگان

تنوع افراد به عنوان پدیده یادگیری تونی گریگوری

هر یک از نویسندهای این کتاب، با ترس و دلهره «تنوع در محیط کار» رویه‌رو بوده‌اند. اما تجربه کافی نداشتم تا با اطمینان درباره آن بنویسم. می‌دانیم که با

وجود برنامه‌های متنوع آموزش مشکلاتی وجود دارند. همچنین می‌دانیم که مدیران و سازمان‌ها نمی‌توانند نسبت به ترس و دلهره‌ای که پیرامون نژاد، قومیت، سن، جنسیت و غیره پیش می‌آید، بی‌اعتنای باشند. تنوع افراد را نمی‌توان فقط به این دلیل که سازمان‌ها لبریز نمادگرایی می‌باشند، موضوعی نمادین دانست و بسیاری از افراد را تحریک می‌کند.

به عنوان پنج مرد و یک زن سفیدپوست، از فقدان تنوع خود آگاه بودیم. کسانی که در این کتاب مطالبی نوشته‌اند از نظر جنسیت، قومیت و ملیت زمینه‌های متنوعی دارند.

برای کمک به بررسی این موضوع ما به تونی گریگوری^۱، عضو هیئت علمی مؤسسه مطالعات تکمیلی و کالج موهاوز در آتلانتا مراجعه کردیم. او که مشاور و مدیر تحقیق سابق مؤسسه آمریکایی مدیریت تنوع بود، با آموزش تنوع در عمل و شکل مطلوب آن آشنا بود. او محقق سازمانی، مشاور و مورخ یادگیری (در شرکت نفتی، صفحه ۵۳۵)، بوده است و با مباحث یادگیری سازمانی آشناست. وی در اینجا شیوه رادیکال تفکر درباره هر دو موقعیت را ارایه می‌کند.

سال‌ها قبل در IBM، مردی افریقاًی آمریکایی، مدیر واحدی خدماتی بود که موقعیت پایینی در سازمان داشت. کارکنان هم‌قطار از جمله مدیران ارشد، اغلب درباره واحد او شوخی می‌کردند. او بر این باور بود که نژاد او نقشی به سزا در مشکلات واحد او دارد. اما

نژاد تنها عامل نبود. اعضای این واحد همه فارغ‌التحصیل کالج بودند و تحصیلات کمتری نسبت به سایرین داشتند و برای شرکت از افراد برجسته واحد بازاریابی کم ارزش‌تر بودند.

وقتی چندین اقدام تغییر معرفی شدند، مشکلات واحد خدمات حادتر شدند، منابع و سرمایه‌ها به واحدهای دیگر که جایگاه بالاتری داشتند، تخصیص می‌یافتدند. افراد سعی کردند نشانه‌هایی را که با این واحد همراه بود و می‌توانست برای شغل آنها خطرناک باشد، درک کنند. تمام اعضای این واحد احساس می‌کردند که تحت فشارند.

مدیر چاره‌ای جز عمل نداشت کاری در سلسله‌مراتب برای او وجود نداشت. تنها راه، شکستن قواعد بود. او بر این عقیده بود که اگر احساس حاشیه بودن می‌کند، حتماً واحدها و

برای اطلاع بیشتر از مکتب
«دستاوردهای کسب و کار» به
*Beyond Race and Gender:
Unleashing the Power of
Your Work Force by
Managing Diversity, by
Roosevelt Thomas (New
York: AMACOM, 1991)*
مراجعه نمایید.

^۱ Toni Gregori

افراد دیگری نیز درون IBM همین احساس را دارند. او به دنبال آنها رفت و حمایت آنها را جلب کرد. این کار برای همدردی نبود بلکه برای به کارگیری نگاههای متنوع برای حل مشکلات بود. مثلاً با توجه به کاهش بودجه، واحد خدمات مشکل بزرگی در تأمین قطعات و خدمات به مشتری‌هایی داشت که در جاهای مختلف پراکنده بودند. آنها با ادغام بودجه و ایده‌هایشان، ناوگانی از هواپیماهای ارزان قیمت توسعه دادند. این نوآوری چهل میلیون دلار برای شرکت صرفه‌جویی داشت که کاری بی‌سابقه در IBM بود.

وقتی با این مدیر مصاحبه کردم، گفت: «من روی سیاه بودن خود متمرکز شده بودم اما این امر به فرایند یادگیری منجر شد. ما از دانش و تجربه خود درباره تنوع استفاده کردیم تا افراد با یکدیگر همکاری کنند». به عبارت دیگر، این گروه در مورد تنوع خود احساس نتش می‌کرد؛ تنشی که با عدم تساهل، پیش‌داوری و در حاشیه قرار گرفتن روش‌های آشکار و پنهان بوده است. این تنش یک محرک بود و مثل یک جرقه عمل می‌کرد، درست مثل در حاشیه قرار گرفتن سربازانی که پس از جنگ از موقعیت‌های ممتاز خارج می‌شوند و به سوی ایجاد شکل‌های جدید کسب و کار در صنایعی مثل موسیقی، پوشاسک و انتشار الکترونیکی سوق داده می‌شوند.

اگر شما به دلیل تنوع یا شفافیت اقدام تغییر به حاشیه رانده شده باشید، به سمت اتخاذ روش‌هایی برای مقابله با آن کشیده می‌شوید. دو شیوه اساسی برای مقابله با این مشکل وجود دارد:

- مکتب برابری که در جنبش حقوق مدنی ریشه دارد، به گرفتاری‌های گروههای خاصی در کسب انصاف، عدالت، فرصت برابر و توزیع عادلانه منابع مربوط می‌شود. هدف آنها این است که همه افراد دسترسی برابر به فرصت‌ها و کالای مشابه داشته باشند.

- مکتب دستاوردهای کسب و کار که از الگوی مدیریت تنوع روزولت توماس بهره می‌برد، اثرات تغییر فرهنگی و ساختاری بر قابلیت اقتصادی سازمان توجه دارد. این افراد می‌گویند تفاوت‌های میان افراد را پذیرید، آن وقت می‌توانند مشکلات سازمان را حل کنند.

تاکنون هیچ یک از این دو گروه به نتیجه پایداری دست نیافته است. در واقع آنها صورت مسئله را پاک کرده‌اند یا مقاومت را برانگیخته‌اند که در عمل به زیان شرکت‌ها تمام شده است. چرا؟ زیرا هر دوی آنها مبنی بر تغییر رفتار و فقط رفتارند. مکتب برابری کارگاههایی ایجاد

می‌کند که افراد طوطی وار شیوه‌های جدیدی را برای رفتار با دیگران یاد می‌گیرند. «این طور حرف نزنید، چنین کاری نکنید.» مکتب دستاوردهای کسب و کار به دنبال تغییر فرهنگ با توجه به عملکرد سازمان است. «چرا به افرادی احتیاج داریم که لباس کسب و کار بپوشند به جای این که لباس بومی به تن کنند؟ آیا این کار به نتایج کسب و کار ارتباطی دارد؟»

هیچ کدام از این گروه‌ها به این سؤال نپرداخته‌اند که چرا کار کردن اثربخش با یکدیگر تا این حد برای افراد مختلف دشوار است؟ حتی افرادی با زمینه قومی و جنسیت مشابه احساس می‌کنند به حاشیه رانده می‌شوند. افرادی که همگی تحصیل کرده کالج و سفیدپوست بودند، اسکی‌بازها را متهم می‌کردند که آنها را از شغل‌ها، پاداش‌ها و ترقیع کنار می‌گذارند.

خلاصه این که، اغلب جوامع انسانی (و اغلب افراد در گرایش‌های عمیق خود) جهان را به بازندگان و برنده‌گان تقسیم می‌کنند. آنها انتخاب می‌کنند که قسمتی از مردم را که مفاهیم‌شان را تقویت می‌کنند، بیینند. نژادپرستی و دیگر ایسم‌ها کاملاً از بین نمی‌روند، چون ذهنیتی که آنها را ایجاد می‌کند بخشنی از روان انسان است. ما نمی‌توانیم آنها را حذف کنیم اما اگر یاد بگیریم برخی از عادت‌های تفکرمان را کنار بگذاریم، یاد می‌گیریم که با ایسم‌هایی که در ما و دیگران بروز می‌کند مقابله‌ای اثربخش بکنیم. می‌توانیم مانع از محدود شدن اهداف خود با این ایسم‌ها بشویم و سازمان‌هایی بسازیم که این ایسم‌ها را در خط مشی و رفتارش تقدیس نمی‌کنند.

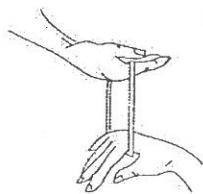
کار کردن با تنفس تنوع

وقتی تنوع اتفاق می‌افتد، مهارت‌ها و فعالیت‌های یادگیری سازمانی، ابزارهای بی‌سابقه‌ای برای مقابله با آن در اختیار افراد قرار می‌دهد. متأسفانه، پیوند میان تنوع و یادگیری دیده نمی‌شود. از یک سو، افراد به اشتباه فکر می‌کنند فقط به لحاظ قومیت و جنسیت می‌توان درباره تنوع صحبت کرد. مدیری که با او درباره آموزش تنوع صحبت کردم می‌گفت: «فهم این ایده که تنوع با فرصت‌های برابر متفاوت است، برای افراد دشوار است. مسایل بسیاری به واژه تنوع مربوطند. اگر مجبور باشیم بارها آن را انجام بدھیم دیگر آن را تنوع نمی‌نامیم.»

منظورم این نیست که به اثرات دهشت‌بار نژادپرستی و پیش‌داوری بی‌تفاوت باشیم، یا اثر جنس‌گرایی را نادیده بگیریم. هم‌چنین نمی‌خواهم سهم همکارانم را حذف کنم. اما اگر بخواهید سازمان‌ها دچار این مشکلات نشوند، احساس قربانی نژادپرستی، پیش‌داوری و جنس‌گرایی بودن، شما را از مسئله اصلی منحرف خواهد کرد. مسئله اصلی توانایی افراد برای

یادگیری مقتدر بودن در تعاملات و روابط محیط کار و جاهای دیگر و کاربرد آن توانایی به شیوه‌های اثربخش است.

از سوی دیگر، رهبران اقدام‌های یادگیری و تغییر، بدون توجه به دشواری مسایلی که مطرح می‌کنند، اغلب در مقابل پرسش تنوع سکوت می‌کنند. این مسئله به این دلیل بروز می‌کند که افراد یاد گرفته‌اند در مورد مسایل فکر کنند و حرف بزنند. آنها می‌خواهند درباره حاشیه بودنی که احساس می‌کنند و برنده یا بازنده بودن خودشان حرف بزنند. اما رهبران یادگیری سازمانی، نگاه خاص خودشان را دارند. گرایش‌های آنها سوگیری دارد و یا ارتباط میان تنوع و اثربخشی سازمان را متوجه نمی‌شوند. بنابراین وقتی با افرادی که احساس می‌کنند که به حاشیه رانده شده‌اند برخورد می‌کنند، نمی‌دانند چگونه به آنها کمک کنند تا از موضع عبور کنند.



روزولت توماس مفهوم بسیار مفیدی را برای این منظور به کار برد: تنش تنوع. تنش تنوع مثل تنش خلاق در سازمان یادگیرنده است. نشانه‌ای است که در جایی به گونه‌ای نیازهای یک نفر برآورده نشده است. وظیفه تنوع از نگاه توماس خلاق است. یافتن منبع مشکل و بازطرابی سیستمی برای ترمیم تعادل‌های مضر.

اگر با احساس ناامیدی به تنش تنوع پاسخ بدھید، باعث ایجاد آن می‌شوید و دچار رخوت می‌گردید. اگر با صداقت، مسئولیت و میل به کار به تنش پاسخ بدھید، اغلب پاسخ‌های غیرمنتظره‌ای می‌گیرید. اما این پاسخ‌های غیرمنتظره زمانی رخ می‌دهند که به قدرت و توانایی‌هایی خود توجه نمایید و خودتان را محدود نکنید. این کار برنده شدن را با بر مبنای معیارها آسان‌تر می‌کند.

این حرف جدیدی نیست. فردیک داگلاس وقتی ایستاد و گفت «من بردہ نیستم» به این تنش پاسخ داده است. تا وقتی می‌خواست بردہ باشد، بردہ بود. بعد از آن فیلسوف و فعال سیاسی بود. ویکتور فرانکل در اردوگاه‌های نازی وقتی بدون در نظر گرفتن عواقب احتمالی، تصمیم گرفت آزاد باشد، به این تنش پاسخ داده است. مایا آنجلو نیز به این تنش با توسعه شخصیتی که تمامی مسایل طبقه، جنسیت، زمینه، و شرایط شاعری آمریکایی بودن را کنار گذشت، پاسخ داده است.

هیچ کس تا آنجا که من می‌دانم، عواملی را که باعث شده است فردیک داگلاس چنین پاسخی به تنش تنوع بددهد، مطالعه نکرده است. با نبود چنین تحقیقی، ویکتور فرانکل و مايا آنجلو افرادی غیرعادی جلوه می‌کنند که کسی نمی‌تواند از آنها تقلید کند.

اجرا کردن

گروه‌های پیشانگ و پروژه‌های یادگیری را چگونه طراحی کنیم که در مقابل این که «شما از خیل نخبگان نیستید و نمی‌توانید آنچه را می‌خواهید انجام بدهید» مقاومت کنند. ممکن است بیشتر کارهای لازم را انجام داده باشد. یادگیری فرمان‌های مهارت شخصی، الگوهای ذهنی، تفکر سیستمی و چشم‌انداز مشترک به شما اجازه می‌دهند با دینامیک‌های تنوع مقابله کنید. اما بسیاری از رهبران خیلی زود مأیوس می‌شوند. وقتی تنش تنوع پدید می‌آید، باید درباره رتبه، قدرت، امتیاز و پیش‌داوری پرسش کنید. این پرسش‌ها شامل موارد زیر است: چه کسی برنده تلقی می‌شود؟ چه کسی بازنده تلقی می‌شود؟ این قضاوت بر مبنای چه اطلاعاتی است؟ آیا بر فرضیه‌های غلط متکی است؟ چگونه در حاشیه بودن بر صلاحیت و توانایی کلی ما تأثیر می‌گذارد؟ و چه چیزی را باید تغییر بدهیم؟

سال‌هایی نه چندان دور، من با مدیر عامل واحدی بزرگ در شرکتی چند ملیتی مصاحبه کردم. او درباره این موضوع حرف زدکه چگونه اقدام تغییر سازمان فرصت‌هایی برای تولید بیشتری از افراد فراهم کرده است. او گفت: «الگوی موفقیت قبلی سلسله‌مراتبی است. در این الگو داشتن پنجره‌ای که از آن به بیرون دفتر نگاه کنیم و یک منشی اهمیت فراوانی دارد. ما سعی می‌کنیم این الگو را تغییر بدهیم. می‌خواهیم رفتارمان نشان بددهد که امتیازات برای مشتری ارزشی تولید نمی‌کند».

وقتی می‌خواستم او را بیینم، دو زن افریقاًی تبار که متصدی پذیرش بودند به من خوشامد گفتند. منشی زن دیگری مرا در عبور از چندین درسته همراهی کرد. از چندین دفتر بزرگ سنتی عبور کردیم که مردان سفیدپوست در آن مستقر بودند و یک منشی زن از آنها «محافظت» می‌کرد. دفتر مدیر بزرگ‌تر از همه بود و در تمام جهات آن پنجه بود.

بی‌تردید این مدیر عامل، ولو این که درباره تعهدش به تغییر صادق باشد، از تضاد میان اهداف ادعایی و نشانه‌های فرهنگی محیط کارش اطلاعی نداشت. وقتی با دیگران در آن واحد حرف زدم، روشن شد که آنها از این تضاد آگاهند. چندین نفر مسئله امتیاز را مطرح کردند و گفتند که این امر مانع از تعهد افراد به تغییر می‌گردد.

اینها مسایل پیچیده‌ای است که با تنش تنوع پدید می‌آید. قرار دادن ارزش‌های جدید در محیط‌های قدیمی سردرگمی و تردید ایجاد می‌کند. به نظر می‌رسد تنش تنوع کارها را سخت‌تر می‌کند. اما در واقع آن را ساده‌تر می‌کند تا با آماده شدن، وضعیت فعلی را به چالش بخوانند.



وعدد تنوع

چهل نویسنده این کتاب همگی درباره شکل‌های تبعیض در سازمان‌ها صحبت کرده‌اند. این کتاب که در آزمایشگاه‌های آموزش ملی تهیه شده است، پاسخ‌های کوتاه و متنوعی دارد. اگر من عضو گروهی پیشاپنگ بودم و نسبت به افراد خاصی نامطمئن بودم و از صحبت مستقیم شرم داشتم، این کتاب را می‌خواندم تا پی‌ببرم که افراد به چه چیزی فکر می‌کنند. دست کم نقطه آغازی برای دیدن مسایل تنوع از دید شخصی دیگر است. آرت کلاینر *The Promise of Diversity. Ed. By Elise Y. Cross, Judith H. Katz, Frederick A. Miller, and Edith W. Seashore (Burr Ridge, IL: NIL Institutue/Irwin Publishingm 1994).*

برای اطلاعات بیشتر درباره ایجاد آگاهی به مسایل فرهنگی از جمله تنوع به صفحه ۱۴۰ مراجعه کنید.

۹ خلاصه فصل

ترس و دلهره از تغییر و پیامدهای آن مشکلی نیست که به راه حل نیاز داشته باشد. وجود آن طبیعی است و حتی پاسخی مناسب به تغییرات می‌باشد. غلبه بر ترس نیز مستلزم تمايل شنیدن و فهمیدن دیدگاه‌های متفاوت و تغییر ذهنیت در هنگام نیاز است. ترس و دلهره از چالش‌های تثیت تغییر است و بعد از توسعه توانایی‌های یادگیری دیده می‌شود. اغلب افراد آن قدر به پیشرفت توجه دارند که از مشکلاتی که به بار می‌آورد، غفلت می‌کنند.

چالش ترس و دلهره از رایج‌ترین چالش‌هایی است که در تغییر بنیادی پایدار با آن مواجه‌ایم و غلبه بر آن بسیار دشوار است. مشخص کردن نشانه‌ای که بتوان با آن چالش ترس و دلهره را شناسایی کرد، غیرممکن است. زیرا افراد در مقابل آن به شیوه‌های متعددی موضوع می‌گیرند.

منابع

پیتر سنگه و همکاران. ترجمه حسین اکبری، مسعود سلطانی. کتاب رقص تغییر. نشر آریانا قلم. چاپ ششم. ➤

.۱۳۹۵

جهانبخش باقری. مدیران به عنوان عاملین تغییر در سازمان. ۱۳۹۳. ص ۹۱-۹۴. ➤

جایزه و نویسه کارگران دانشگاه علوم پزشکی اصفهان