

آموزش سیستماتیک و برنامه‌ریزی شده و هدفمند کارکنان سطوح مختلف نیز می‌تواند زمینه‌ساز پرورش و ارتقاء نیروهای سازمان و تأمین نیروهای متخصص از درون سازمان باشد.

## ۵ - ایجاد و تحکیم مبانی کنترل

کنترل به‌عنوان یکی از عناصر عمده و وظایف مدیریت مطرح می‌باشد. با توجه به ملاحظات فوق در خصوص استقرار سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت و با فرض اینکه مدیریت از یک امکان مناسب بازخور اطلاعات در سیستم برخوردار است، مبانی اطلاعاتی لازم برای اعمال کنترل پدید خواهد آمد. این اطلاعات در واقع مواد اولیه و خام جهت تجزیه و تحلیل‌ها و برجسته کردن نکات پراهمیت به مدیریت جهت اعمال کنترل و تعدیل و تصحیح مسیر حرکت سازمان می‌باشد. مسئولیت عمده یاری رساندن به مدیریت در اعمال کنترل‌های مدیریتی، به‌عهده واحد حسابرسی داخلی است. با توجه به اهمیت نقش کنترلی در مجموعه شرکت مادر ضروری است که اولاً واحد حسابرسی داخلی مستحکم و متشکل از نیروهای پرتجربه ایجاد گردد و ثانیاً واحد مزبور به برنامه‌های جامع حسابرسی داخلی به مفهوم امروزی خود که عمدتاً به حسابرسی مدیریت می‌پردازد و کارایی و کارآمد بودن واحدها را محک می‌زند مجهز گردد.

## حاصل کلام

به‌طور کلی می‌توان چنین ارزیابی کرد که در شرکت‌های دارنده سهام (شرکت‌های مادر) به تناسب حجم عملیات و سرمایه‌گذاری عظیم و سنگینی که در زمینه‌های عملیاتی و سخت‌افزاری شده است، به سازمان و سیستم‌ها پرداخته نشده و سرمایه‌گذاری‌های لازم به‌عمل نیامده است.

واقعیت فوق‌تر هدایت و راهبری واحدهای تابعه را به امری بسیار پیچیده و پراهمیت تبدیل ساخته است. شرکت‌های مادر ضرورتاً باید تدابیر لازم در جهت تجهیز هرچه بیشتر مدیریت به مجموعه امکانات و ابزار لازم جهت یاری رساندن به پیشبرد اهداف تعیین شده و انجام موفقیت‌آمیز مسئولیت‌ها و رسالت‌هایی که به‌عهده مدیریت گذارده شده اتخاذ کند از جمله بازنگری در ساختار سازمانی شرکت مادر، استقرار نظام برنامه‌ریزی هماهنگ، بهره‌برداری از سیستم اطلاعاتی مدیریت، تجهیز نیروی انسانی کارآمد و ایجاد و تحکیم مبانی کنترلی. □

# کار جدید مدیر؛ بنای سازمان‌های فراگیرنده

نویسنده: PETER M.SENGE - دانشکده مدیریت MIT  
منبع: SLOAN MANAGEMENT REVIEW - NO.7  
ترجمه: عزیز کیاوند

## بخش اول

اشاره:

### مقاله سنگ با عنوان:

THE LEADER'S NEW WORK  
BUILDING LEARNING  
ORGANIZATIONS در پاییز ۱۹۹۰ در مجله تخصصی و معتبر SLOAN MANAGEMENT REVIEW چاپ شده است. دیدگاه‌هایی که در این مقاله مطرح شده نه تنها کهنه نشده بلکه روزبه روز رواج و رونق بیشتری یافته است. پیدایش مفهوم سازمان فراگیرنده در برابر سازمان‌های قدیمی و سنتی، گذار از ایستایی به پویایی است. در جهان پرتحول و پر جنب‌وجوش امروزی سازمانها و نهاد‌های راکد محکوم به زوالند. در چنین شرایطی پویایی سازمانها از این راه به دست می‌آید که لحظه‌ای از فراگرفتن چیزهای تازه فائز نمانند و محور بحث این مقاله هم ابعاد مختلف همین موضوع است.

بهترین وجه ممکن هدایت کند؟ این مقاله که بر کتاب اخیر سنگ مبتنی است، درصدد برآمده است تا نقشه این قلمرو را ترسیم نماید و نقشها، مهارتها و ابزارهای رهبرانی را که می‌خواهند سازمان‌های فراگیرنده را ایجاد کنند تبیین نماید. انسان برای آموختن و فراگرفتن آفریده شده است. کسی به بچه‌ها نمی‌آموزد که راه بروند یا سخن بگویند و یا رابطه فضایی ساختمان‌هایی را که با اسباب‌بازی خود می‌سازند طوری در نظر بگیرند که سرپا بمانند. کودکان برای کشف و تجربه انگیزه‌ای پایان‌ناپذیر دارند. متأسفانه نهادهای اولیه جامعه ما بیشتر به درد بازدارندگی می‌خورند تا آموزش‌دهی. این نهادها مشوق افراد می‌شوند تا به جای فراگرفتن و ارضای حس کنجکاوی خویش برای دیگران کار کنند. کودکی که پایه مدرسه می‌گذارد به سرعت درمی‌یابد که قاعده بازی این است که پاسخ درست را پیدا کند و از اشتباه بپرهیزد، - قاعده‌ای که برای مدیران بلندپرواز نیز همان‌قدر جاذبه دارد.

«اهوارد دسینگ» رهبر جنبش کیفیت می‌نویسد: «نظام کنونی مدیریت ما همه را تباه ساخته است. انسان با انگیزش ذاتی، احترام به نفس، شأن و شرف و اشتیاق به آموختن به دنیا می‌آید و یادگرفتن در او نشاط می‌انگیزد. نیروهای تخریب در کودکی او دست به کار می‌شوند. اشخاص، تیمها و واحدها در محیط کار رتبه‌بندی می‌شوند - دارنده بالاترین رتبه پاداش می‌گیرد و صاحب پایین‌ترین رتبه تنبیه می‌گردد- مدیریت برپایه تحقق هدف‌های تعیین شده، سهمیه‌ها، پرداخت پول برای ایجاد انگیزه طرح‌های بنگاه،

در دو سال گذشته محافل دانشگاهی مدیریت و مدیران ارشد، مفهوم سازمان فراگیرنده را پیش کشیده‌اند. «ری استاتا» در بهار گذشته در همین صفحات چنین نوشت: «سرعت یادگیری سازمان ممکن است به شکل تنها حربه پایدار عرصه رقابت درآید». و در اواخر ماه مه امسال در کنفرانسی که در «ام-آسی-تی» زیرعنوان «سازمان‌های درحال تحول» برگزار شد، دو سوال بارها مطرح گشت: چگونه باید سازمانها را بنا کنیم که هیچ‌گاه از آموختن و فراگرفتن باز نمانند؟ و چه کسی می‌تواند سازمان‌های فراگیرنده را به

● امروزه عمر متوسط بزرگترین واحدهای صنعتی شاید از نصف عمر اشخاص در جامعه صنعتی کمتر باشد.

● در دنیایی که روزبه روز جنب و جوش بیشتری پیدا می‌کند، اجزای درونی آن به یکدیگر وابسته‌تر می‌شوند و بیش از پیش غیرقابل پیش‌بینی می‌گردد، دیگر هیچ‌کس نمی‌تواند در رأس بنشیند و همه کارها را اداره کند.

● الگوی «رأس سازمان می‌اندیشد و رده محلی عمل می‌کند» باید جای خود را به اندیشه و عمل یکپارچه و هماهنگ در همه سطوح بدهد.

وقتی که قسمت به قسمت و واحد به واحد کنار یکدیگر قرار گیرند ویرانی بیشتری به بار می‌آورند. که از آن بی‌خبریم و در فهم نمی‌کنند.

شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی با سنگین کردن کفه کار برای دیگران دقیقاً شرایطی را ایجاد می‌کنند که نتوانند توانست به عملکرد فوق‌العاده‌ای دست یابند. در بلندمدت، عملکرد عالی به آموختن و فراگرفتن عالی بستگی دارد. مطالعه‌ای را که کمپانی «شل» انجام داد نشان می‌دهد که بنابه گفته «اری دوژو»: «یک سوم از ۵۰۰ واحد صنعتی لیست مجله FORTUNE در ۱۹۷۰، تا سال ۱۹۸۳ از بین رفتند». امروزه عمر متوسط بزرگترین واحدهای صنعتی شاید از نصف عمر اشخاص در جامعه صنعتی کمتر باشد. از طرف دیگر «دوژو» و همکاران او در «شل» به تعداد کمی از شرکتها برخوردند که ۷۵ سال یا بیشتر از آن دوام آورده باشند. درخور توجه است که راز بقای آنها توانایی‌شان در انجام کار آزمایشی در حاشیه بود تا فرصت‌های کسبی و سازمانی به دست آورند که بتواند منابع جدید رشد بیافریند.

به هرحال، نیاز به فهم چگونگی آموختن و یادگرفتن سازمانها و تسریع این یادگیری امروز از هر زمانی دیگر بیشتر است.

آن روزگاری که «آلفرد اسلون» در دستگاه «هنری فورد»، یا «تام واتسون»، یک تنه به جای سازمان یاد می‌گرفتند، دیگر سپری شده است. در دنیایی که روز به روز جنب و جوش بیشتری پیدا می‌کند، اجزای درونی آن به یکدیگر وابسته‌تر می‌شوند و بیش از پیش غیرقابل پیش‌بینی می‌گردد دیگر هیچ‌کس نمی‌تواند در رأس بنشیند

و همه کارها را اداره کند. الگوی «رأس سازمان می‌اندیشد و رده محلی عمل می‌کند» باید جای خود را به اندیشه و عمل یکپارچه و هماهنگ در همه سطوح بدهد. این چالشی بزرگ است اما دستاوردهای آن نیز می‌تواند بزرگ باشد. به گفته «والتر ریستون» رئیس کل «ستی بانک»: «کسی که بتواند برای بکارگیری نوع جمعی همکاران خویش راهی بیابد، رقیب پیش‌روی خود نخواهد یافت».

## فراگیری انطباقی و خلاق

دیدگاه رایج درباره سازمان‌های فراگیرنده بر افزایش قدرت انطباق تکیه می‌کند. با توجه به گام‌های شتابان تغییر، طبق نظر مجله «FORTUNE»: «موفق‌ترین شرکت‌های دهه ۱۹۹۰، شرکت‌هایی خواهند بود که سازمان‌های



فراگیرنده نامیده شده‌اند، سازمان‌هایی که از نهایت قدرت انطباق برخوردار باشند. همان‌طور که مطالعه کمپانی «شل» نشان می‌دهد: «نمونه‌های بوروکراسی‌های سنتی خودکامه که در محیط‌های در حال تحول کسب و کار، آفندرکند و اکثراً نشان دادند که نتوانستند بقای خود را حفظ کنند، فراوانند».

درواقع قابلیت تطبیق روزافزون، نخستین گامی است که به سوی سازمان‌های فراگیرنده برداشته می‌شود. در کودکان و سوسه آموختن از انطباق و سازگاری با تغییر محیط ریشه‌دارتر است. و سوسه آموختن، در اصل، و سوسه خلاقیت و

افزایش توانایی است. به همین دلیل است که شرکت‌های پیشرو بر فراگیری خلاق تکیه می‌کنند. که هدف آن خلاقیت است و نیز بر فراگیری انطباقی تکیه می‌کنند که هدف آن رویارویی با مسائل است.

جنش کیفیت جامع در ژاپن حاکی از تحول فراگیری انطباقی به فراگیری خلاق است. جنش کیفیت جامع با تکیه بر آزمون و تجربه و پیگیری نتیجه کار اولین موج حرکت به سوی سازمان‌های فراگیرنده بوده است. دیدگاه شرکت‌های ژاپنی درباره خدمت به مشتری تحول یافته است. در سال‌های اول پیدایش کیفیت جامع، توجه به «رعایت استانداردها» معطوف بود تا محصولی مطابق نظر طراحان آن ساخته شود. سپس توجه به «جوابگویی به نیازها» معطوف گشت تا «نیازهای نهفته» مشتری را دریابند و مرتفع سازند- آنچه را که مشتریان باب طبع خویش خواهند یافت- اما نه تاکنون به آن دست یافته‌اند و نه حتی در مخیله‌شان خطور کرده است. همان‌طور که یکی از مقامات شهر دیترویت اخیراً اظهار داشت. «از راه پژوهش‌های بازار، هیچ‌گاه نمی‌شد به تولید اتومبیل مزدا میانا رسید. شاهین خیال باید به پرواز درمی‌آمد تا آنچه را که موردپسند مشتری واقع خواهد شد ببیند».

فراگیری خلاق به عکس فراگیری انطباقی ایجاب می‌کند که جهان را خواه در شناخت مشتریان و خواه در اداره کردن بهتر یک شرکت یا کسب و کار، از زوایای تازه‌ای ببینیم. سالها بود که سازندگان امریکایی مزیت رقابتی را در اعمال کنترل شدید بر موجودی کالا در انبار، پرهیز از تولید اضافی و پایبندی شدید به جدول پیش‌بینی تولید می‌دانستند. به‌رغم این انگیزه‌ها، عملکرد آنها سرانجام تحت‌الشعاع شرکت‌های ژاپنی قرار گرفت که چالش‌های تولید را به نوعی دیگر می‌دیدند. ژاپنی‌ها دریافته‌اند که راز کاهش بی‌ثباتی و کاهش هزینه و نیز بهبود بهره‌وری و ارائه خدمتی بهتر به مشتری در حذف تاخیر فرایند تولید است. ژاپنی‌ها دست به کار ایجاد شبکه‌های مناسبات با تهیه‌کنندگان مورد اعتماد شدند و فرایندهای فیزیکی تولید را از نو طراحی کردند تا تاخیرهای موجود در خرید مواد، تولید و جریان موجودی انبار را در فرایند تولید کاهش دهند و این اقدام برای کاهش هزینه و برای جلب اعتماد و وفاداری مشتری راهی موثرتر است.

«جورج استاک» از گروه مشاوران «بوستون» توجه کرده است که ژاپنی‌ها به اهمیت تاخیرها پی

برده‌اند زیرا فرایند دریافت سفارشها، برنامه‌ریزی تولید، خرید مواد، تولید و توزیع را به شکل نظامی یکپارچه و هماهنگ می‌بینند. «استاک» دریافت که آنچه سیستم را در هم می‌ریزد زمان است، تاخیرهای متوالی بین رویدادها و واکنشها. این نابسامانی‌ها سراسر سیستم را فرا می‌گیرد و موجب آشفتگی، ضایعات و عدم کارایی می‌گردد. فراگیری خلاق ایجاب می‌کند که سیستم‌ها بر رویدادها حاکم گردند. وقتی که منشاء سیستمی مشکلات را نمی‌بینیم، به جای اینکه به علت‌های اصلی بپردازیم، با علائم و نشانه‌های مسائل گلابوز می‌شویم. بهترین کاری که از ما ساخته است فراگیری انطباقی است.

### کار جدید رهبر - مدیر

«ویلیام ابراین» مدیرکل شرکت‌های بیمه «هانوره» می‌گوید: «من در سراسر کشور درباره سازمان‌های فراگیرنده با مردم صحبت می‌کنم و واکنش آنان را همیشه مثبت می‌بینم. اگر این نوع سازمان را این‌همه می‌پسندند پس چرا چنین سازمان‌هایی را تاسیس نمی‌کنند؟ به نظر من پاسخ در رهبری است. اشخاص درک درستی از مقدمات تاسیس چنین سازمانی را ندارند.»

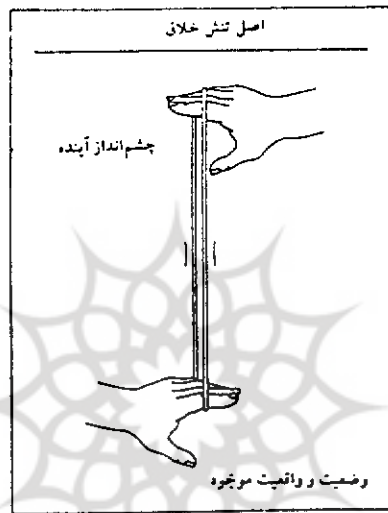
دیدگاه سنتی ما از مدیران - به عنوان کسانی که جهت را تعیین می‌کنند، تصمیم‌های مهم را می‌گیرند و به سپاه کار نیرو می‌بخشند - در جهان بینی فردگرایانه و غیرسیستمی ریشه دارد. به‌ویژه در غرب، رهبران قهرمان هستند - مردان (وگاهی زنانی) بزرگ که در بحران‌ها رومی‌آیند. مادام که این قبیل افسانه‌ها رواج داشته باشد، توجه به رویدادهای کوتاه‌مدت و قهرمانان بیشتر می‌شود و نیروهای سازمانی و فراگیری جمعی نادیده گرفته می‌شوند.

رهبری در سازمان‌های فراگیرنده بر کارهای ظریف‌تر و مهمتر متمرکز است. در یک سازمان فراگیرنده، نقش رهبران با تصمیم‌گیران به کلی متفاوت است. رهبر در اینجا طراح، آموزگار و کارگزار است. این نقش‌ها مهارت‌های جدیدی را می‌طلبد: توانایی ایجاد چشم‌اندازی مشترک برای آینده، توانایی روکردن الگوهای ذهنی رایج و رودرو شدن با آنها و توانایی ترویج الگوهای فکری که توجه آن بیشتر به سازمان باشد. خلاصه، رهبران سازمان‌های فراگیرنده مسئول تاسیس سازمان‌هایی هستند که افراد آن پیوسته بر توانایی خود برای شکل بخشیدن به آینده خویش

بیزایند - یعنی اینکه رهبران مسئول فراگیری هستند.

### تنش خلاق: عامل ایجاد همبستگی

رهبری در سازمان‌های فراگیرنده با اصل تنش خلاق آغاز می‌شود. تنش خلاق از افق دید آینده ما، از اینکه به روشنی بدانیم می‌خواهیم کجا باشیم، و اذعان به اینکه اکنون کجا هستیم یعنی اذعان به وضع موجود، حاصل می‌شود. فاصله بین این دو به طور طبیعی تنش ایجاد می‌کند.



نمودار شماره ۱

دنیا هیچ‌گاه چشم‌انداز آینده را ایجاد نمی‌کنند. بسیاری از کسانی که از هرجهت صلاحیت رهبری دارند موفق نمی‌شوند زیرا می‌خواهند که تحلیل را جایگزین بینشی کنند که برای دیدن چشم‌انداز آینده لازم است آنان بر این باورند که اگر اشخاص فقط واقعیت موجود را بفهمند حتماً انگیزه تغییر پیدا خواهند کرد. از این رو وقتی که با مقاومت اشخاص در برابر تغییر خود و تغییر سازمان روبه‌رو می‌گردند، ناراحت می‌شوند - تغییری که برای تغییر و اصلاح واقعیت ضرورت دارد - آنچه را که این اشخاص درک نمی‌کنند این است که، انرژی طبیعی برای تغییر واقعیت، از تصویری که درباره آنچه که باید باشد، در ذهن خود دارند و از آنچه هست برایشان مهمتر است، حاصل می‌شود.

هیجان و تنش خلاق فقط از چشم‌انداز آینده ایجاد نمی‌شود بلکه لازم است که تصویری روشن از واقعیت موجود نیز در دست باشد. همان‌طور که «مارتین لوتر کینگ» از سویی رویایی در سر داشت و از سوی دیگر بی‌وقفه تلاش می‌کرد تا شرایط ننگین نژادگرایی و تعصب را آنچنان به نمایش بگذارد که دیگر نشود آنها را نادیده گرفت. چشم‌انداز آینده بدون تشخیص واقعیت موجود ممکن است به جای ایجاد خلاقیت بدگمانی را دامن بزند. اصل تنش خلاق به ما می‌آموزد که داشتن تصویری روشن از واقعیت موجود درست به اندازه تصویری جذاب از آینده‌ای دلخواه اهمیت دارد.

رهبری از طریق تنش خلاق با حل مشکلات تفاوت دارد. در حل مشکلات انرژی لازم برای تغییر از کوشش در راه‌هایی از جنبه‌ای از واقعیت موجود که نامطلوب است، حاصل می‌شود. در تنش خلاق، انرژی تغییر از چشم‌انداز آینده به دست می‌آید. با اینکه تفاوت این دو اندک به نظر می‌آید، نتایج مترتب بر آنها بسیار متفاوت است. بسیاری از مردم و سازمانها آنگاه دل به تغییر می‌دهند که مشکلات حاد به آنان دیکته می‌کند. این کار مدنی پیش می‌رود اما به محض اینکه مشکلات عامل تغییر فروکش کند، فرایند تغییر بی‌رمق می‌گردد. انگیزه تغییر که با مشکل‌گشایی همراه است عرضی و بی‌رونی است. انگیزه تغییر که با تنش خلاق همراه باشد ذاتی و درونی است. این تمایز بازتابی از تمایز بین فراگیری انطباقی و فراگیری خلاق است.

تنش خلاق به دو شکل اساسی می‌تواند حل شود: ارتقای سطح وضع موجود به سمت چشم‌انداز آینده یا به زیرکشیدن چشم‌انداز از آینده به سوی وضع یا واقعیت موجود. افراد، گروهها و سازمان‌هایی که کارکردن با تنش خلاق را فرا می‌گیرند چگونگی استفاده از انرژی حاصل از آن را در راه سوق دادن وضع موجود به سوی چشم‌انداز مطلوب آینده خود نیز می‌آموزند. رهبران از دیرباز اصل تنش خلاق را شناخته‌اند. «مارتین لوتر کینگ» زمانی گفته بود: «درست همان‌طور که سقراط احساس می‌کرد که ایجاد تنش خلاق ذهنی برای رهایی از اسارت اسطوره‌ها و حقایق مخدوش ضرورت دارد... ما هم باید نوعی تنش و فشار در جامعه ایجاد کنیم که به انسانها کمک کند تا از ظلمت‌نکده تعصب و نژادگرایی بیرون بیایند.»

اگر چشم‌انداز آینده‌ای نباشد، تنش خلاق هم نخواهد بود. تنش خلاق فقط از وضعیت و واقعیت موجود ایجاد نمی‌شود. همه تحلیل‌های

## نقش‌های جدید

تصویر سنتی آمرانه «رئیس» که تصمیم‌ها را می‌گیرد از مد افتاده است. به نظر «ادوارد شاین»: رهبری و ایجاد فرهنگ سازمانی تاروپود یک یافته‌اند. بنای فرهنگ یک سازمان و شکل خشیدن به تحول و تکامل آن «نقش اساسی و بگانه» رهبری است. در سازمانی که فراگیرنده باشد نقش‌های مهم رهبری - طراح و مدیر، معلم و کارگزار و خدمتگزار - مسبوق به سابقه کار رهبران در تاسیس سازمانها در گذشته است. اما در سازمان فراگیرنده هر نقشی، چنانکه در بخش‌های بعدی خواهیم دید، معنایی تازه می‌یابد و مهارتها و ابزارهای جدیدی را می‌طلبد.

## رهبر طراح است

فرض کنید که سازمان شما یک کشتی اقیانوس‌پیماست و شما «رهبر» هستید؟ نقش شما چیست؟

من بارها این سوال را از گروهی از مدیران کرده‌ام. بیشتر پاسخ‌ها، همان‌طور که دور از انتظار هم نیست، «کاپیتان» بود. بعضی‌ها می‌گفتند «ناودار» که جهت را تعیین می‌کند. حتی برخی می‌گفتند «سکاندار» که جهت را کنترل می‌کند. با «مهندس» که موتورخانه کشتی را اداره می‌کند و انرژی در اختیار می‌گذارد» یا «رئیس امور اجتماعی» که مراقب است تا نام همه ثبت شده و در حال مشارکت و ارتباط باشند. با اینکه همه اینها نقشه‌های رهبری به جایی هستند، نقشی دیگر هست که اهمیت آن از همه اینها بیشتر است اما کسی از آن یاد نمی‌کند.

نقشی از رهبری فراموش شده، نقش طراح کشتی است. چه فایده‌ای دارد که کاپیتان بگوید «۳۰ درجه به سمت راست به چرخید» در حالی که طراح کشتی سکانی ساخته باشد که امکان چنین تغییر جهتی را ندهد یا اینکه شش ساعت طول بکشد تا کشتی به سمت راست بچرخد؟ این بی‌فایده است که رهبر سازمانی باشید که خوب طراحی نشده باشد.

نقش‌ها و عملکردهای طراحی یا آنچه که برخی‌ها «معماری اجتماعی» نامیده‌اند، چندان مشهود نیست، زیرا در پشت صحنه روی می‌دهند. آنچه که امروز پیش‌روی ماست نتیجه کاری است که خیلی وقت پیش انجام شده و کاری که امروز انجام می‌شود در آینده‌ای دور منافع خود را نشان می‌دهد. کسانی که قصد سلطه‌جویی

دارند، یا در پی شهرت هستند یا صرفاً می‌خواهند محور و میانداز باشند، طراحی، کاری بی‌سروصدای رهبری را باب طبع خویش نخواهند یافت.

حال ببینیم که طرح سازمانی یا طراحی سازمان یعنی چه؟ «ابراین» می‌گوید: «عده زیادی طراحی سازمانی را با تهیه نمودار سازمانی اشتباه گرفته‌اند. نخستین وظیفه طراحی سازمان، طراحی مقاصد حاکم بر سازمان، چشم‌انداز آینده

## ● جامعه معاصر بیشتر به رویدادها چشم می‌دوزد.

## ● متأسفانه نهادهای اولیه جامعه ما بیشتر به درد بازدارندگی می‌خورند تا آموزندگی.

## ● احساس خدمتگزاری رهبر-مدیر در دو سطح عمل می‌کند؛ خدمتگزاری برای مردمی که تحت رهبری او هستند و خدمتگزاری در راه مقصد و مقصود با مأموریتی که با نگاه اقتصادی را تشکیل می‌دهد.

و ارزش‌هایی است که کارکنان سازمان با آن زندگی خواهند کرد.

در سال ۱۹۸۲ شرکت «جانسون و جانسون» با کابوسی روبرو شد زیرا در بسته‌های داروی تایلنول (قرص مسکن) خرابکاری صورت گرفت و در نتیجه به چند مورد مرگ و میر انجامید. واکنش فوری شرکت این بود که همه این داروها را از قفسه داروخانه‌ها جمع کرد. سی و یک میلیون قرص نابود شد، با اینکه در آزمایش سالم تشخیص داده شده بودند. با اینکه خسارت سنگین بود با توجه به اساسنامه شرکت هیچ کار دیگری نمی‌شد کرد. اساسنامه شرکت «جانسون و جانسون» که حدود ۴۰ سال پیش از آن توسط «رابرت وود جانسون» رئیس شرکت انشا شده بود می‌گوید که لازمه توفیق این است که صنعت جدید دریابد که:

● مقدم بر همه خدمت به مشتریان است؛

● بعد از آن خدمت به کارکنان و مدیران است؛

● خدمت به جامعه در درجه سوم قرار دارد؛

● آخر از همه خدمت به سهامداران است.

این حرف‌ها ممکن است برای کسانی که از تاثیر مقاصد و ارزش‌ها بر تصمیم‌های اساسی در کسب

و کار خبر ندارند، معنای واقعی خود را نداشته باشد. در این مورد روش رویارویی «جانسون و جانسون» با بحران، مبتنی بر اساسنامه و آیین اعتقادی او بود. این روش ساده، درست و نتیجه‌بخش بود.

اگر افکار و عقاید حاکم بر سازمان، اولین وظیفه برنامه طراحی شده رهبری باشد، وظیفه دوم آن شامل سیاست‌ها و مقررات، استراتژیها و ساختارهاست که راهنمای تصمیم‌ها در بنگاه اقتصادی هستند. «فلیپ سلترنیک» ساختار و سیاست را «تجسم نهادینه منظور و مقصود» می‌داند. به نظر «جی فورستر» «سیاست‌گذاری (قواعدی که راهنمای تصمیم‌هاست) باید از تصمیم‌گیری جدا شود، وگرنه فشارهای کوتاه‌مدت، زمان را از کف سیاست‌گذاری می‌ریابد».

نویسندگانی مانند «سلترنیک» و «فورستر» سیاست‌گذاری و اجرای آن را کار معدودی از مدیران ارشد می‌دانند، اما این دیدگاه در حال عوض شدن است. هم محیط متحول و پویای صنعت و تجارت و هم اقتضای سازمان فراگیرنده که می‌خواهد اعضای سازمان را در همه سطوح مشارکت دهد روشن ساخته است که طراحی این وظیفه دوم دارای ظرافت و بازیگری اندیشی بیشتری است. «هنری مینتز برگ» گفته است که استراتژی یک برنامه مجرد و معقول سازمانی نیست بلکه بیشتر یک «پدیده پیش‌بینی نشده» است. به نظر «مینتز برگ»: «سازمان‌های موفق ضمن اینکه بی‌وقفه درباره تغییر شرایط کسب‌وکار خود چیز می‌آموزند و به حد متوازنی به آنچه که مطلوب و ممکن است دست می‌یابند، استراتژی خود را شکل می‌دهند. آنچه که اهمیت دارد دستیابی به یک استراتژی درست نیست بلکه تشویق تفکر استراتژیک است. «میسن» و «میتروف» عقیده دارند: «مهمتر است که نیاز به پیدا کردن بصیرت درباره ماهیت وضعیت پیچیده، احساس شود و مفاهیم و دیدگاه‌های جهانی برای مقابله با آن تدوین گردد».

پشت سر سیاستها، استراتژیها و ساختارهای مناسب، فرایندهای فراگیری موثر قرار دارد: ایجاد این فرایندها سومین مسئولیت مهم در سازمان‌های فراگیرنده است. این امر مدیران ارشد را از مسئولیت‌های استراتژیک‌شان معاف نمی‌نماید بلکه بر عمق و وسعت این مسئولیت‌ها می‌افزاید. حالا آنان نه فقط باید مسئولیت وجود

استراتژیها و سیاست‌های پیشرفته برای سازمان را بپذیرند بلکه باید فرایندهای فراگیری را حفظ کنند و استراتژیها و سیاستها را پیوسته بهبود بخشند.

شرکت «شل» در اوایل دهه ۱۹۷۰ در بین هفت شرکت نفتی از همه ضعیف‌تر بود. امروز شرکت‌های «شل» و «اکسون» به نظر بعضی‌ها از نظر اندازه و سلامت اقتصادی از همه نیرومندترند. بالا آمدن «شل» با شکست و ناکامی آغاز شد. در حدود سال ۱۹۷۱ برنامه‌ریزان «شل» در لندن مرتباً تحولات چشمگیر و وضعیتی غیرقابل پیش‌بینی را در بازار جهانی نفت پیش‌بینی می‌کردند. با وجود این متقاعد کردن مدیران به اینکه رشد مداوم عرضه و تقاضای نفت که ۲۰ سال شاهد آن بودند در آستانه تغییر است کاری دشوار بود. برنامه‌ریزان «شل» به‌رغم تحلیل درخشان و عرضه هنرمندانه نتایج کار خود در کلام «پروک» دریافتند که «نتوانسته‌اند رفتار سازمان شل را جز در بخش محدودی تغییر دهند» اگر شکست و ناکامی راه را برای دیدگاه از بیخ و بن جدیدی نمی‌گشود شرکت «شل» احتمالاً در همانجا از حرکت و پیشرفت باز می‌ماند.

وقتی که برنامه‌ریزان درباره این شکست به فکر فرو رفتند دیدگاه خود را درباره وظیفه اساسی خویش عوض کردند: «ما دیگر وظیفه خود را این نمی‌دانستیم که درباره فضای آینده کسب و کار در پنج یا ده سال آینده گزارش مستند تهیه کنیم. آماج واقعی ما جهان کوچک (الگوی ذهنی) تصمیم‌گیران بود». فقط آنگاه که برنامه‌ریزان وظیفه اصلی خویش را باز یافتند و به جای تنظیم برنامه‌ها به تشویق فراگرفتن و آموختن رو آوردند بینش‌های آنان اندک‌اندک مشمر ثمر گشت. ابتدا کار خود را با «تحلیل سناریو» آغاز کردند و از طریق آن مدیران عملیات اجرایی را تشویق کردند تا ببینند که در آینده در سناریوهای احتمالی متفاوت چگونه امور خود را اداره خواهند کرد.

اعتقاد مدیران به سناریوهای برنامه‌ریزان هیچ اهمیتی نداشت، اهمیت کار در این بود که به عواقب و آثار آن پی می‌بردند. از این راه بود که برنامه‌ریزان «شل» مدیران را عادت دادند تا از نظر ذهنی برای تحول از قیمت‌های پایین به قیمت‌های بالا و از ثبات به بی‌ثباتی آمادگی پیدا کنند. از این کار نتایج مهم بدست آمد. وقتی که اوپک موجودیت پیدا کرد، شرکت «شل» به سرعت واکنش نشان داد و بر کنترل عملیات محلی شرکت افزود (تا توانایی مانور خود را در

فضای سیاسی جدید افزایش دهد)، نفت ذخیره کرد و بهره‌برداری از منابع خاراج از اوپک را سرعت بخشید، اقداماتی که رقیبان «شل» بسیار کندتر انجام دادند.

برنامه‌ریزان «شل» تا حدی ندانسته به خواص طراحی فرایندهای فراگیری نهادی پی بردند که به گفته «دوژو» مدیر پیشین برنامه‌ریزی: «تیمهای مدیریت الگوهای ذهنی مشترک خویش را درباره شرکت خود، بازارها و رقیبان خود تغییر دادند». از آن زمان به بعد، «برنامه‌ریزی به مثابه فراگیری» در «شل» به صورت شعار و تکیه کلام همه درآمد است، و واحد برنامه‌ریزی پیوسته در جست‌وجوی ابزارهای جدید فراگیری است که بتوانند در فرایند برنامه‌ریزی ادغام گردند. برخی از این ابزارها را در زیر شرح می‌دهیم.

### رهبر معلم است

«هرمن میلر» مدیر کل بازنشسته «ماکس دوپری» می‌نویسد: «نخستین مسئولیت یک رهبر تعریف واقعیت است. بیشتر رهبران با نفوذ به هر دری می‌زنند تا کارکنان سازمان را یاری دهند که به دیدگاه‌های درست‌تر، بصیرانه‌تر و اثربخش‌تری از واقعیت دست یابند.

وقتی گفته می‌شود که رهبر معلم هم هست به این معنا نیست که او کارشناسی قدرت طلب و خودکامه است که کارش تعلیم دیدگاه «درست» به دیگران باشد. منظور بیشتر این است که به همه اعضای سازمان، از جمله خودش، کمک کند که بر بینش و بصیرت خود نسبت به واقعیت موجود بیفزایند. این برداشت با دیدگاه جدید روبه گسترش همخوانی دارد که رهبران را مربی، راهنما یا عامل ایجاد تسهیلات و امکانات می‌داند. در سازمان‌های فراگیرنده این نقش تعلیماتی از راه توجه آشکار به الگوهای ذهنی اشخاص و نشان دادن چشم‌انداز آینده سازمان فراتر می‌رود.

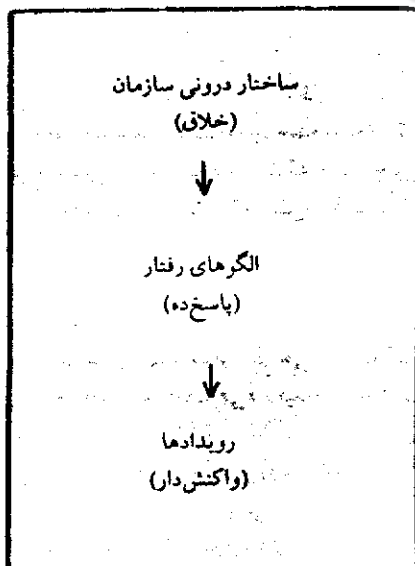
نقش تعلیماتی رهبر با این شروع می‌شود که امور مهم الگوهای ذهنی اشخاص را از عمق به سطح بیاورد. هیچ کس سازمانی را، بازاری را، یا وضعیتی از تکنولوژی را در مغز خود جای نمی‌دهد. آنچه را که در مغز خویش جا می‌دهیم تصورات و پندارها هستند. این تصویب‌های ذهنی ما از چگونگی کار جهان، بر درک ما از مسائل و امکانات، تشخیص راه اقدام و عمل و انتخاب گزینه‌ها، تأثیری شگرف دارد.

یکی از دلایلی که الگوهای ذهنی این‌همه

پنهان می‌مانند این است که غالباً بر زبان نمی‌آیند. «یان میترف» در مطالعه خود درباره «جنرال موتورز» می‌گوید: «سالها تصور حاکم این بود که در امریکا اتومبیل نماد پایگاه و منزلت است. بنابراین شکل و شمایل آن از کیفیت آن مهمتر است. سازندگان اتومبیل در دیترویت نمی‌گفتند که براساس الگوی ذهنی، همه مردم دنبال شکل و شمایل اتومبیل هستند. کمتر مدیری پیدا می‌شود که علناً بگوید که همه مردم فقط به شکل ظاهر اتومبیل اهمیت می‌دهند. تا زمانی که چنین دیدگاهی بیان نشود امکان ندارد که کسی با اعتبار و درستی آن به مخالفت برخیزد یا اینکه فرضها و تصورات درست‌تری شکل بگیرد».

تاگفته نماند که کارکردن با الگوهای ذهنی از فاش ساختن پندارها و تصورات نهفته فراتر می‌رود. «واقعیت» به زعم بیشتر مردم در بیشتر سازمانها یعنی فشارهایی که باید تحمل شود، بحران‌هایی که باید با واکنش روبه‌رو گردد و محدودیت‌هایی که باید پذیرفته شود. رهبران در کسوت معلمی به کارکنان سازمان کمک می‌کنند تا دیدگاه‌های خود را نسبت به واقعیت تغییر دهند تا فراتر از سطح و ظاهر امور را ببینند و به علت‌های بنیادی مسائل و مشکلات توجه کنند و در نتیجه امکانات تازه‌ای را برای شکل بخشیدن به آینده کشف کنند.

رهبران، به‌ویژه می‌توانند اشخاص را تحت تأثیر قرار دهند تا سه سطح متمایز برای واقعیت قائل شوند: رویدادها، الگوهای رفتار و ساختار درونی سازمان.

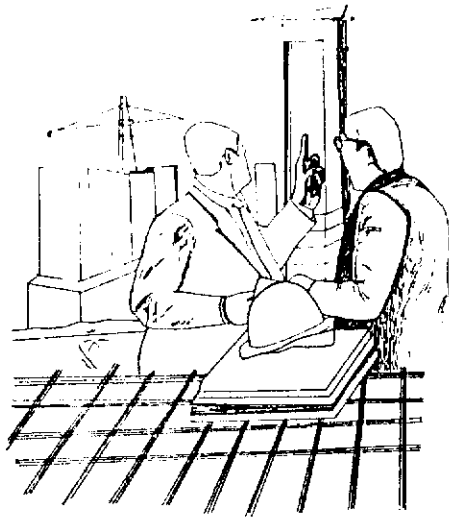


سوال اساسی این است که رهبران توجه خود و سازمان خویش را بیشتر به کجا معطوف می‌سازند؟

جامعه معاصر بیشتر به رویدادها چشم می‌دوزد. رسانه‌های همگانی با بذل توجه تقریباً کامل به رویدادهای پرهیجان این چشم‌انداز دامن می‌زنند. این عطف توجه به طور طبیعی به این می‌انجامد که همه جا از پیامد این رویدادها سخن گفته شود: «متوسط بهای سهام فلان شرکت فلان درصد افزایش یافت زیرا دیروز سود سه ماهه آخر سال شرکت که در خور توجه بود اعلام شد».

در فرهنگ معاصر شرح و بسط الگوی رفتار در میان می‌آید اما به مراتب کمتر از شرح و بسط رویدادها. «تحلیل روندها» نمونه‌ای از پرداختن به الگوهای رفتاری است. نمونه دیگر یک سرمقاله خوب است که مجموعه‌ای از رویدادهای جاری را در بستر تحولات تاریخی بلندمدت تفسیر می‌کند. شرح و بسط‌های درون سازمانی و ساختاری با طرح این سوال که «علت الگوهای رفتاری چیست؟» گامی فراتر می‌گذارد.

از جهتی، هر سه سطح تبیین به یک اندازه معتبرند، اما قابلیت استفاده آنها کاملاً متفاوت است. حتی توضیحاتی - چه کسی با چه کسی چه کرد - توضیح‌دهندگان را وادار می‌کند که در برابر تغییر واکنش نشان دهند. وقتی که سخن از الگوی رفتار به میان می‌آید تکیه بر تشخیص روندهای بلندمدت و نشان دادن پیامدهای آن است. از این رهگذر دست کم درمی‌یابیم که در طول زمان چگونه می‌توان در برابر شرایط درحال تغییر و تحول واکنش نشان داد. تبیین‌های ساختاری از همه نیرومندترند. این تبیین‌ها فقط به علل اصلی و زیربنایی رفتار در سطحی می‌پردازند که بتوان این قبیل الگوهای رفتاری را تغییر داد. روی هم رفته، رهبران نهادهای امروزی ما توجه خویش را به رویدادها و الگوهای رفتار معطوف می‌دارند، و سازمانها نیز به تبع آنان همین راه را می‌روند. به همین سبب است که سازمان‌های معاصر بیشتر واکنش‌دار هستند، یا در نهایت پاسخ‌ده می‌باشند و کمتر خلاق هستند. از سبوی دیگر، رهبران در سازمانها فراگیرنده به هر سه سطح توجه می‌کنند اما به ویژه ساختار درونی سازمان را در کانون توجه خود دارند و بیشتر با نمونه رفتار و عمل خویش به همه شاغلان



● نخستین مسئولیت یک رهبر - مدیر، تعریف واقعیت است.

● جورج برناردشاو: «لذت واقعی زندگی در این است که وجودتان صرف هدف و مقصودی شود که آن را بزرگ می‌شمارید، که وجودتان نیرویی از نیروهای طبیعت باشد نه موجودی خودخواه و سراسیمه، آکنده از ناراحتی و اعتراض و شکایت و گله‌مند از اینکه چرا روزگار، خود را به کام شما نمی‌گرداند».

سازمان درس می‌دهند که آنان نیز چنین کنند.

### رهبر خدمتگزار است

این ظریف‌ترین نقش رهبری است. این امر به خلاف نقش‌های طراحی و معلمی صرفاً به نگرش و روحیه شخص بستگی دارد. این روحیه برای توفیق سازمان‌های فراگیرنده بسیار مهم است.

در حالی که جنبه خدمتگزاری رهبری از دیرباز شناخته شده بوده، منبع و منشأ آن هنوز در مقیاسی وسیع ناشناخته است. به نظر من، «رابرت گرین لیف» در کتاب پربار خود، «رهبری خادمانه» بیش از هر کسی به مفهوم خدمتگزاری نزدیک شده است. «گرین لیف» در این کتاب اظهار نظر می‌کند: «رهبر خادم در قدم اول خادم است... میل به خدمت کردن از میل و علائق شخصی او سرچشمه می‌گیرد. با این گزینش آگاهانه است که سودای رهبری در سر او راه می‌یابد. این چنین

شخصی که سودای خدمت، او را به سوی رهبری سوق می‌دهد با کسی که در قدم اول به رهبری می‌اندیشد و شاید انگیزه کسب قدرت یا گردآوری ثروت او را به این راه می‌کشاند بسیار تفاوت دارد».

احساس خدمتگزاری رهبر در دو سطح عمل می‌کند: خدمتگزاری برای مردمی که تحت رهبری او هستند و خدمتگزاری در راه مقصد و مقصود یا مأموریتی که پایه‌های بنگاه اقتصادی را تشکیل می‌دهد. خدمتگزاری نوع اول حاصل ارزیابی شخص از تأثیری است که می‌تواند بر دیگران بگذارد. کارکنان سازمان تحت رهبری اشخاص نالاین و بی‌کفایت از نظر اقتصادی، عاطفی و روحی آسیب می‌بینند. به هر حال، کسانی که در سازمان‌های فراگیرنده کار می‌کنند به سبب نهد و احساس مالکیت مشترک بیشتر آسیب‌پذیرند. درک این امر به طور طبیعی در رهبران احساس مسئولیت برمی‌انگیزد. دومین نوع خدمتگزاری از مقاصد شخصی و نهد وی به مأموریت بزرگتر سازمان، سرچشمه می‌گیرد. اشتیاق طبیعی اشخاص به آموختن و فراگرفتن وقتی می‌شکند که در تلاش انجام کاری باشند که به نظر آنان ارزش آن را دارد که همه هم خود را صرف آن کنند. یا همان‌طور که «لارنس میلر» می‌گوید: «وقتی که هدف بازگشت سرمایه باشد، اصیل‌ترین نیروهای وجود ما به کار نمی‌افتد».

رهبرانی که در کار تاسیس سازمان‌های فراگیرنده هستند هدف بزرگتری را دنبال می‌کنند که از محدوده سازمان‌شان فراتر می‌رود. این هدفها بخشی از تغییر و تحول شیوه عمل بنگاه‌های اقتصادی را تشکیل می‌دهد آن هم نه از موضع مبهم انسان دوستانه بلکه برپایه این اعتقاد که کوشش‌های‌شان به تاسیس سازمان‌های پربارتر و خلاق‌تری خواهد انجامید که بتوانند در مقایسه با سازمان‌های قدیمی و سنتی به سطوح بالاتری از موفقیت و رضایت خاطر رهبران خود دست یابند. احساس خدمتگزاری آنان به ایجاز در کلام «جورج برناردشاو» ظاهر شده است که می‌گوید: لذت واقعی زندگی در این است که وجودتان صرف هدف و مقصودی شود که آن را بزرگ می‌شمارید، که وجودتان نیرویی از نیروهای طبیعت باشد نه موجودی خودخواه و سراسیمه، آکنده از ناراحتی و اعتراض و شکایت و گله‌مند از اینکه چرا روزگار، خود را به کام شما نمی‌گرداند. □