

سرمشق نوین تحول فردی و سازمانی

نویسنده: رابرت بیکر
ترجمه: محمدرضا ویسی مندجین
منبع: HRD STRATEGIES FOR 2000 AD

جای خود را به ایجاد شرایط کاری داده است که افراد بتوانند با کارکردن به بهترین وجهی، خشنود گردند. و آن بدین معناست که بهترین عملکرد آنان (کارگران) در منافع مشتریان، موسسه، و نیک بودن خود آنان می‌باشد.

آیا اینها از فوائد یک فرآیند فکری ایده‌آل است؟ و یا ترجیحاً انعکاس آرزومندی قلبی در غلبه بر دنیای روبه انحلال سازمانی، به سریع‌ترین وجه ممکن می‌باشد؟

در نگاهی دقیق به گرایش‌ها و تلاشهای موسسات و مدیران، بویژه آنهایی که سخت‌آینده‌گرا هستند امکان تحقق آمال، بدگمانان و مرددین را شگفت‌زده می‌کند - یعنی اینکه هم اینکه موسسات متعددی در جهان غرب در جانداختن رویه‌ها و ساختارهای موجود و حتی مشروعیت بخشیدن به فرهنگ‌های کاری موفق گذشته‌اند - امروزه بازیگران جهانی همچون «کداک»، «پراکتراوند گمبل»، «زیراکس»، «آی‌بی‌ام» یا «هیولت پاکارد» همان قوانین اساسی را برای تشکیل ساختاری تجارت‌های ملی، منطقه‌ای یا بومی بکار می‌برند. تنها چیزی که واقعاً مدنظر است این است که چگونه تحقق یافتن وضعیت موجود جای پرسش است، «ادوین آرزت» مدیر ارشد اجرایی و پیشوای خرسند اصلاحات شرکت «پراکتراوند گمبل» می‌گوید «باماندن در جایی که قرار دارید خطرات زیادی را به جان خود خریدارید». برای بیشتر مدیران و کارمندان این پروژه‌های مهندسی مجدد نوعی شوک درمانی می‌باشند. ولیکن انقلابی‌ترین آغازها، تنها آغاز تحول اساسی است. تنها یک چیز مسلم است: جهان تجارت در آینده نقش و جنبه کاملاً متفاوتی از قوانین مختلف کلی امروزی خواهد داشت. آن به این خاطر است که نه تنها سازماندهی مجدد و

است که معرف سازمان پاسخگو و شخص پاسخگو است. بایسته است تحول سازمان‌ها و مردم توأم با فرآیند یادگیری و تازه‌گردانی باشد. جامعه علمی که «پیتر دراگر» از آن به نام «جامعه پس از سرمایه‌داری» یاد می‌کند، برای هر سازمان و گروهی از مردم بزرگترین اقبال‌ها را فراهم می‌کند تا چگونگی تسلط یافتن سریع و منطقی بر «کار علمی» را درک کنند. یعنی ایجاد دانش، بهره‌برداری از دانش، کاربرد دانش و کسب بهترین نتایج از دانش. بنابراین، سازمان موفق در آینده، سازمانی با عملکرد بالا خواهد بود که دوستدار کارگر علمی‌ای باشد هوشمند، گشاده‌خاطر و منعطف و در هدایت و نیروی بالقوه‌اش در جهت کسب نتایج، ثابت‌قدم. بنابراین، سازمان با عملکرد بالا، ادراک خود را از عملکرد بالقوه انسان و ماشین بهینه خواهد ساخت. مفهوم فشار بیشتر به افراد از طریق فرآیندهای فنی بهینه که در زمان «فردریک وینسلو تیلور» و یا «هنری فورد» مطرح بود اینک

در رابطه با موضوع عمده تحولات جهانی و ثبات در سال ۲۰۰۰ میلادی، واقعیت این است که موجودیت تحولات جهانی قطعی است اما ثبات چگونه؟ من باور دارم که برای موسسات بازرگانی نیز به مانند دیگر سازمان‌ها دنیای باثبات دوام چندانی نخواهد داشت. آنچه که ثابت و پایدار خواهد بود همانا خود تغییر است. نه تنها سازمان‌ها بلکه درجه‌ای معین از مردم نیز متوجه این ضرورت شده‌اند که عصر پرآشوب تحول فرارسیده است.

مردم‌شناسان، شادمانه ما را آگاه ساخته‌اند که گرایش‌ها، افکار و طرز رفتار ما هنوز همان وضعیت انسان غارنشین را دارد. تکامل تدریجی فرهنگی و روانشناختی انسانها، به مراتب پیشرفت‌های فنی و اقتصادی را محدود می‌کند. مقداری دورخیز کافی است تا ما را برانزده آینده سازد. سبک‌های زندگی و جهان تجارت در لحظات پایانی قرن مستلزم سمت‌گیری‌های کاملاً نوینی است که طرح کلی آنها بیشتر و بیشتر قابل شناسایی است.

سازمان‌ها نیز به‌مانند افراد در برخورد با این پیشرفت‌ها، بی‌توان و غیرسودمند نمی‌گردند. آنها ضمن آنکه عوامل تأثیرگذارند تأثیرپذیر نیز می‌باشند. آنها از پیشرفت‌های سریع تأثیر می‌پذیرند و در عین حال در لایه‌های اجتماع، اقتصاد و فرهنگ نقش خود را ایفاء می‌کنند. ویژگی سازمان پاسخگو و نیز شخص پاسخگو در یک جامعه دمکراتیک آن است که فرد نه تنها کورکورانه پذیرای امور نیست بلکه فعالانه و آگاهانه در بازی شرکت می‌کند، فدرتمند و بانفوذ در بسط قلمرو نفوذش سخت می‌کوشد.

شرکت در شکل‌دهی قاطع و هشیارانه فرآیند تغییر و بخشی فعال بودن در کارکردن برای پیشرفت فطرت‌گرای جامعه انسانی، همان چیزی

- آنچه که ثابت و پایدار خواهد بود همانا خود تغییر است.
- ویژگی سازمان پاسخگو و شخص پاسخگو در یک جامعه دمکراتیک آن است که فرد نه تنها کورکورانه پذیرای امور نیست، بلکه فعالانه و آگاهانه در بازی شرکت می‌کند.
- تنها یک چیز مسلم است: جهان تجارت در آینده نقش و جنبه کاملاً متفاوتی از قوانین مختلف کلی امروزی خواهد داشت.
- مهندسی مجدد به معنای آغاز دوباره همه چیز است.

تازه‌گردانی برنامه‌های صحیح تغییر امری و نیک‌سازی آن اهمیت دارد، بلکه آنچه که امروزه فوق‌العاده حائز اهمیت است ایجاد چیزی کاملاً متفاوت (با گذشته) است.

مشخصات پارادیم تغییر، آشکارا نمایان می‌گردند. اما ما نسبت به دستورالعمل‌های پیشنهادی توسط استادان مدیریت در قالب گردهمایی‌های تلویزیونی همچون مدیریت کیفیت فراگیر و یا مدیریت حمایت‌گرا، خیلی دقیق شده‌ایم. برای پی‌بردن به تشخیص خردمندانه «پیتر دراگر» همین بس که «هیچ دستورالعملی برای موفقیت نیست الا شکست». کاربرد بنیادین کلی مهندسی مجدد، تنها نیازمندی‌های تحول جهشی را برآورده می‌سازد. مهندسی مجدد به معنای آغاز دوباره همه چیز است - یا بقول «جیمز شامپی»، «مایکل همر» از صفر شروع کردن یا ایجاد نوع نوین سازمان. آن نه فقط به معنای سازماندهی مجدد یا ساختاردهی مجدد می‌باشد بلکه به معنای اختراع مجدد نیز هست. و آن به معنای تغییر چیزهای موجود نیست، بلکه به معنای ایجاد چیزی نوین می‌باشد. اگر ما خواهان فهم مسیرمان به سوئی هستیم که راه تحول ساختارهای سازمانی، فرآیندهای بازرگانی و افراد را به ما نشان دهد، شاید لغات زیرین بتواند روشنائی‌هایی را برای نیل به موفقیت سازمان پاسخگو به‌ارمغان آورد.

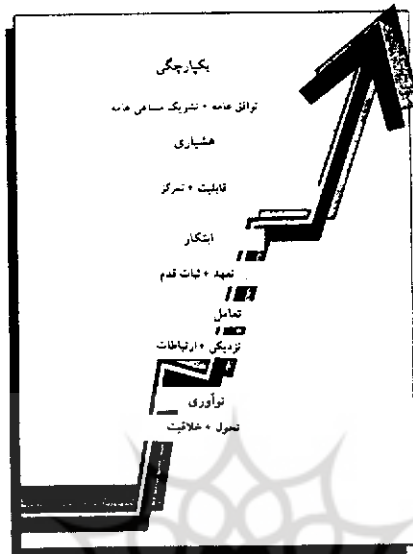
یکپارچگی = توافق عامه + تشریک مساعی عامه
 فراست = صلاحیت و شایستگی + تمرکز
 ابتکار = تهمد + پای‌بندی + ثبات قدم
 تعامل = نزدیکی + ارتباطات
 نوآوری = تحول + خلاقیت

الف - یکپارچگی برابر است با، توافق عامه به علاوه تشریک مساعی عامه.

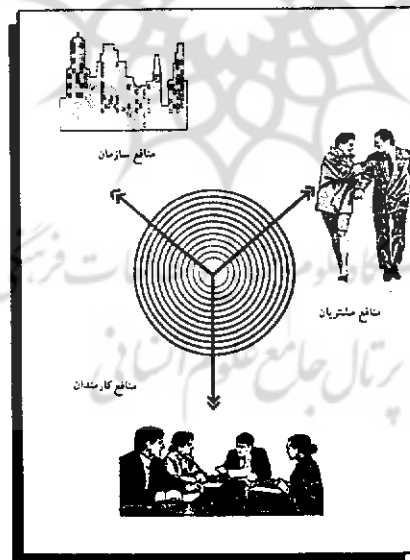
توازن را مدیریت کردن! برای سنتز^(۱) یکپار کردن! رقابت غیر ضروری را برطرف ساختن! تنش‌ها را کاهش دادن! این‌ها مقتضیاتی است که مدیر آینده باید آنها را در ذهنش ثبت کند. زمانی که دیگر تبعیت کورکورانه افراد از نظام‌های باهدف تک‌بعدی و استراتژی محدودکننده دیگر^(۲) مدت‌هاست سپری گردیده است. از یک طرف خط سود به عنوان قدرت مطلق یا قدرت سهم بازار و یا توانایی گرداندن کارها با کمترین هزینه، مطرح می‌گردد. از طرف دیگر آنها مسحور امکانات تکنولوژی و کیفیت برتر می‌گردند در عین اینکه بی‌رحمانه توسط مشتریانی که به این کیفیت‌ها

- خود انگیزی، خودسازمانی، خودکنترلی و خود مسئولیتی، عناصر سحرآمیز رشد شخصی است.
- مدیریت تغییر یک چالش نهایی برای هر سازمان و هر شخص است.

فرمول موفقیت سازمان و نیز فرد پاسخگو



توازن پویا از منافع گروه‌های مختلف



میلی نشان نمی‌دهند و یا حاضر نیستند بابت آنها پرداختی صورت دهند، بهت‌زده می‌شوند. نه فقط مشتریان حریص، نه فقط سهام داران مشتاق برگشت سرمایه، نه فقط مدیران ارشد اجرایی زیرک یا فروشندگان پورسانتی شرکت، هیچ‌کدام به تنهایی اربابان جهان تجارت نیستند. موفقیت واقعی تنها از آن‌هاست خواهد بود

که مشتری مدار بوده و در عین حال به منافع سایر گروه‌ها نیز بپردازند. تقریباً، شماری از سایر نهادهای مهم وجود دارد که سازمان‌ها الزاماً با آنها دارای روابط هستند، مثل سهامداران و صاحبان شرکت، قانونگذاران و واضعین مقررات، مالکان شرکت و عرضه‌کنندگان (کالا و خدمات) و حتی دون پایه‌ترین کارمندان و خانواده‌هایشان، که سازمان‌ها ملزم به برآوردن نیازها و آرزوهایشان هستند تا به پایداری منزلتشان، وفاداری و پشتیبانیشان، بیفزایند.

بسیاری از کسب و کارهای امروزی یا در جهت حداکثر نمودن ارزش دست‌آورد سهامداران اداره می‌شوند یا حداکثر نمودن شهرت مدیریت. در آینده به عکس خواهد بود یعنی اینکه سازمان‌ها از جهت تامین توازن منافع همه ذینفعان ارزیابی خواهند شد.

تحول سازمانی نیز به مانند تحول فردی باید مبتنی بر چندگانگی هم بسته از اهداف و نیازمندی‌ها باشد. مهارت مدیریت در بطن مصالحه مجدد رو به توسعه و پویا میان علائق متعارض و اهداف در عالی‌ترین سطح، نهفته است. واژه‌های کلیدی در این‌جا عبارتند از: خشنودی مشتری، بهزیستی و انگیزش کارمندان، موفقیت تجاری، بازده سرمایه‌گذاری، دریافتی سهامداران، منافع تهیه‌کنندگان و سایر گروه‌های ذینفع، ملاحظات زیست محیطی و سایر اهداف جامعه نوین.

همه این‌ها مستلزم آمادگی برای یکپارچگی، توافق عامه و سنتز است یعنی اینکه، تحول فردی و سازمانی تنها در صورتی میسر خواهد بود که یک مصالحه رضایتبخش بین قدرت‌های مختلف و بعضاً مخالف وجود داشته باشد. اداره نمودن متوازن به معنای ایجاد مصالحه رضایتبخش بین دادوستد موسسات، بین انسان و ماشین، بین درآمد و هزینه، بین مشتریان و عرضه‌کنندگان و بین امروز و فردا است، و برای پرورش شخصیت فردی، به معنای یافتن مصالحه بهینه بین کار و فراغت، بین خودگرایی و نوع دوستی، بین جسم و روح و بین بودن و داشتن است.

بایسته است که از تعارض انرژی بر بیادده راهی به توحید مساعی و هم‌آوایی یافت تا همگی در خدمت پیشرفت دستگاههای سازمانی یا انسانی و شخصیت‌ها قرار گیرد.

ب - فراست برابر است با، تمرکز به علاوه قابلیت

سازمان‌ها و افراد، موقع کاربرد، استفاده،

نگهداری و پرورش آگاهانه منابع خود باهدف موفقیت، هم امروز و هم فردا، هشیارانه عمل می‌کنند. منابع موردنظر در اینجا بیشتر دارائی‌های مادی و غیرمادی است، مثلاً: اموال، مالکیت، دانش، مهارت‌ها و همچنین عوامل مربوط به خود همچون فرهنگ، ارزش‌ها، نگرش‌ها و گرایش‌ها. فراسات بیش از دانش و دانش بیش از اطلاعات است. تنها زمانی می‌توان راه‌حل‌هایی هوشمندانه برای حل مشکل یافت که اطلاعات کم‌کم دانش را فراهم کند و این دانش برای پیشرفتهای انسانی و سازمانی به کار رود. در جهان فوق‌العاده بفرنج و پیچیده امروزی، یافتن راه‌های هشیارانه حل مشکل تنها در صورتی امکان‌پذیر خواهد بود که افراد بر موضوع متمرکز شوند و به قابلیت و شایستگی در عرصه‌هایی برسند که در آن‌ها عزم موفقیت است.

سازمان‌ها نمی‌توانند در کیفیت یا قبول قرارداد کمترین هزینه، سرآمد مطلق باشند، الزاماً، آنها نمی‌توانند شسته رفته‌ترین یا تیزگام‌ترین باشند، اما بایسته است که هشیار بوده و در نتیجه دارای بهره‌وری باشند به‌این مضمون که مشتریانشان در عملکرد کلی (یعنی استفاده از محصول و قیمت) نسبت به رقبای ارزش بیشتری برای آنها قائل باشند. به‌مانند انسان‌ها، سازمان‌ها نیز دارای منابع محدودی هستند و در نتیجه زمانی واقعاً قابلیت خواهند یافت که تمرکز به خرج دهند.

آنکه در خدمت اربابان زیادی است، آنکه بین مهم و غیرمهم نمی‌تواند تصمیم بگیرد، آنکه نمی‌تواند منابعش را با یکدیگر دسته‌بندی کند و به‌نحوی آنها را تلف می‌کند، خودش را در بیراهه خواهد یافت، در غیرابصورت تنها به‌صورت صوری عمل خواهد کرد. سازمان‌ها به‌منظور رسیدن به شایستگی و نیز عملکرد بالا بایسته است بر روی فعالیت‌های محوری خود متمرکز شوند و هشیارانه فرآیندهای محوری خود را ترتیب بخشند.

پ - ابتکار برابر است با تعهد به‌علاوه ثبات قدم

بیشتر سازمان‌ها و افراد با مارک رخوت (لختی)^(۳۲) نشان می‌خورند و مارک تجاری رخوت بر آنها مستولی است، علامتی با جلوه‌های متعدد که متمایزکننده است، یعنی اینکه در مواجهه با پیشرفت‌ها به‌جای آنکه فعالانه در پی تاثیرگذاری بر آنها باشند، منتظر می‌مانند و سپس عکس‌العمل نشان می‌دهند. قبل از اینکه آنها بتوانند بر

● موفقیت واقعی تنها از آن‌هایی خواهد بود که مشتری مدار بوده و در عین حال به مانع سایر گروه‌ها نیز پردازند.
● سازمان‌ها به‌منظور رسیدن به شایستگی و نیز عملکرد بالا، بایسته است بر روی فعالیت‌های محوری خود متمرکز شوند و هشیارانه فرآیندهای محوری خود را ترتیب بخشند.

رخوتشان غلبه کنند و فعال شوند بایسته است که هشدار داده شوند، با زور به جلو برده شوند، حرکت داده شوند، تطمیع شوند، تحت فشار قرار گیرند یا به هر شکلی که بتوان آنها را برانگیخت. گردش خون در چنین سازمانها و افرادی به‌کندی جریان دارد، اعضا خیلی سنگین بوده و هر قدمی زحمت و دردسر را به‌ارمغان می‌آورد. کمی تعجب‌انگیز است که چنین سازمان‌ها و افرادی را نمی‌توان در سطوح عالی یافت اما در جریان کار می‌توان آنها را پیدا کرد.

در سازمان‌های پاسخگو و افراد پاسخگو، خون به‌نحو دیگری در طپش است، اینجا هرچیزی به سمت جنبش، عمل، نتایج، گام‌های بلندی را برمی‌دارد. مطابق آنچه را که در آلمان اصالت وظیفه و در فرانسه تعهد اصیل گویند، تنها آنهایی موفق خواهند بود که به‌خودشان اجازه ندهند از جانب محیط خارج تحت‌فشار قرار گیرند، در مخاطره قرار گیرند و یا کنترل شوند بلکه بیشتر تعهداتشان را به‌جای آورند. پاسخگو بودن به‌معنای پایبندی به نفس به اهداف و آساج‌ها، عملکرد و وظائف، اعمال و نتایج است.

استواری و ثابت قدم بودن، برادر تنی تعهد است. هر دو آنها به‌اتفاق یکدیگر تضمین می‌کنند که رسیدن به درجه متوسط برای فرد رضایتبخش نیست بلکه تلاش تنها برای رسیدن به اوج عملکرد است. استواری بدین معنا نیست که به‌خودتان سخت بگیرید بلکه بیشتر بدین مفهوم است که در پیگیری اهدافتان، مصمم باشید. از طرح‌ریزی تا اجرا، ابتکار به‌عنوان عامل محرک و حیاتبخش نمایان می‌شود.

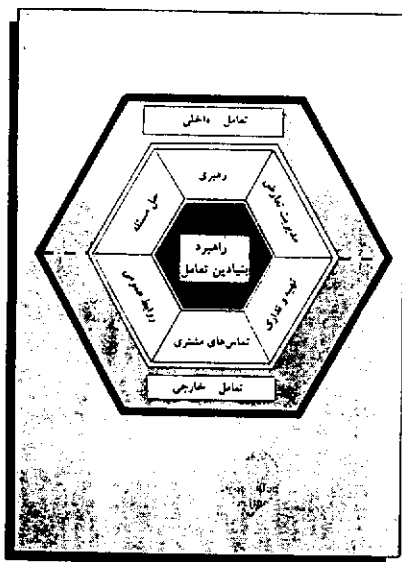
برای انجام تحول در سازمانها این بدین معنی است که یک فرهنگ کاری از ابتکار ایجاد شود تا افراد بتوانند استعدادها و مهارت‌هایشان را نمایان سازند. سبک نوین رهبری دقیقاً شامل هدایت و کنترل، و نیز فقط انگیزش و تحریک نیست، بلکه

همه آن چیزی است که در انعقاد یک پیمان منصفانه مطرح است، یعنی اینکه در آینده تعهد کارمند، عنصر کلیدی فرهنگ کاری است. در عین حال، سازمان پاسخگو بایسته است که، کارمندانش را ترفیع و پرورش بخشد. در این‌جاست که هدف تحول فردی در مسیر تکامل تدریجی از مدیریت خارجی به خودمدیریتی قرار می‌گیرد یعنی اینکه، خود انگیزشی، خود سازمانی، خود کنترلی و خود مسئولیتی، عناصر سحرآمیز رشد شخصی است.

ت - تعامل برابر است با نزدیکی به‌علاوه ارتباطات

مدیریت به‌معنای تعامل است. بدین‌صورت که کارشناسان ارزیابی کرده‌اند بیش از ۹۰٪ مدیریت با ایجاد روابط بین فردی و تماس‌ها انجام می‌پذیرد. رویدادهای سازمانی به‌تقریب تماماً مبتنی بر توانائی آدمی در ایجاد ارتباط، و با یکدیگر مرتبط بودن است. افراد تصمیم‌گیری می‌کنند، وظائف خود را انجام می‌دهند، مشکلات را حل می‌کنند، هدایت جلسات فروش را به‌عهده دارند و با یکدیگر مشورت می‌کنند و همیار یکدیگر هستند.

راهبردهای ویژه و بنیادین تعامل



امروزه، کسب و کارهای ما از انبوه افرادی تشکیل یافته است که در رفتار سازنده و مثبت با یکدیگر مشکلاتی دارند. لذا نشانه‌های ناسالمی همچون خصومت، پرخاشگری، سوء تفاهات، لایقیدی‌ها و تسلیم را می‌توان دید. کارکرد در فرآیند مدیریت، نارضایتی، آزردهگی خاطر در بخشی از مالکین و عدم انگیزش کارمندان

به دلایل متعددی می‌تواند ناشی از تعامل ناموفق باشد.

یک سازمان تعاملی، روابط و برخوردها را در مرکز خط‌مشی مدیریت قرار می‌دهد. یک چارچوب راهبردی، سازمانی، فردی، و فرهنگی را خلق می‌کند به طوری که افراد بتوانند روابط و برخوردهایشان را به طریقی انسانی‌تر، مطمئن و در خور ملاحظه بنا نهند.

ما با پرورش یک فرهنگ اخلاق و تعاملی و از طریق ایجاد یک فرآیند یادگیری پویا می‌بایست سازمان را به یک مرحله «پاسخ‌دهنده» سوق دهیم.

ویژگی‌های اساسی یک سازمان تعاملی عبارتند از نزدیکی و ثبات، اعتماد، توازن میان علائق و گرایش به ما به جای من و منیت.

انسانهایی که در چارچوب فعالیت‌های سازمانی با یکدیگر رابطه می‌یابند، از لحاظ ذهنی، عاطفی، فرهنگی و گویشی برای یکدیگر ارزش و احترام قائلند. آنها هوای یکدیگر را دارند و سنگ صبور یکدیگر به هم، این افراد بدون آنکه نیازمند الفاظ زیادی باشند هم دیگر را می‌فهمند چرا که از مبانی ارزشی و گرایش‌های مشترکی برخوردارند.

انسانهای تعاملی نه جبارند و نه مطیع. آنها با طیب خاطر خودگرائی‌هایشان را به سمت نوع دوستی رهنمون می‌کنند. اساساً، به دلیل نگرش صادقانه‌شان، در عین حال هم قادرند که از خودشان دفاع کنند و هم دیگران را نیز مدنظر داشته باشند.

در یک سازمان پاسخگو، افراد گرایش به سمت اهداف، منافع، نظرات و ارزشهای اخلاقی خود دارند و در عین حال با شرکاء خود نیز در تعامل هستند. آنها سعی در ایجاد ارتباط بین ایده‌های خود با انتظارات شرکاء دارند و نشان می‌دهند که یکدیگر را درک می‌کنند و به اتفاق سعی در رسیدن به بهترین راه‌حل دوجانبه را دارند.

ث - نوآوری برابر است با تحول به علاوه خلاقیت

سازمانهای قدیمی‌تر، بر مبنای دستیابی به یک نظم پایدار بنیان نهاده شده بودند یعنی توزیع وظائف، تخصیص حقوق و تمهیدات. جزئیات جریانات عادی کار، متضمن کارائی بالا در کار بود. آنچه که من از آن به عنوان «خطوط سلسله مراتب وظیفه‌ای» یاد می‌کنم چیزی است که هر مدیر و کارمندی می‌توانست موقعیت پیچیده‌اش را در آن

پیدا کند یعنی آنهایی که در بالای سلسله مراتب قرار داشتند، دستور می‌دادند و آنهایی که در پایین سلسله مراتب قرار داشتند اطاعت می‌کردند و هر کسی می‌دانست که چکاری را باید انجام دهد یا ندهد.

هنوز از یک جهت سازمانهای مبتنی بر ثبات با مجموعه‌ای از قوانین و پرونده می‌تواند بر روی قوه ذهنی کارمند دولت اثر گذارد.

در دورنمای متلاطم و رقابت تنگاتنگ در سال ۲۰۰۰ میلادی، مدیر محافظه کار سازمان بیهوده در جستجوی یک آرامش خاطر است یعنی اینکه آشفتنگی پایه‌های «قصر» را به مخاطره می‌اندازد و آمادگی سازمانی بیشتر از گذشته

● سازمان پاسخگو احتیاج به انسانهایی دارد که در کارشان با نشاط بوده و نسبت به عملکرد و بهره‌وری متعهد باشند.
● ملاک راه‌حل‌های سازمانی، در توانایی ایجاد پیوند میان پتانسیل انسان و تکنولوژی است که در نتیجه عملکرد، بهره‌وری و انعطاف پذیری، بهینه می‌شوند.
● بدون تشریح بنیادی و عمل انقلابی، هیچ چیز اتفاق نخواهد افتاد.

شگفتی آور خواهد شد. برای دیدن به کالبد نظم و وضعیت کنونی، شعار هرکس در زندگی این است: «هر چیزی تحت کنترل است». موفقیت مدیریت در بازارهای پویا با همان اشکال کلاسیک سازمانی، کاملاً غیرممکن است.

مدیر امروزی از اکتشافات نوین تکاملی زیست‌شناسی استفاده می‌کند، اینکه ساختارهای نامتعطف، ماهیتاً منجر به ایست، سقوط و مرگ می‌شود. رشد و حیات مستلزم تعادل پویای باز و خلاق میان قطب‌های نظم و آشفتگی است.

آن که یک سازمان خلاق زنده را خلق و توسعه خواهد بخشید، بنای خود را بر ساختارهای شبکه‌ای، فرآیندهای باز و استعداد یادگیری کارمندان، بنیان خواهد گذاشت. مرزهای سازمانی اهمیت خود را از دست خواهند داد یعنی اینکه عامل حفاظتی دیوارها با خاک یکسان خواهد شد و مرزهای محدود، از میان برداشته خواهد شد. صمیمیت بازرگانی توجه خود را معطوف به تعامل پویا بین عرضه‌کنندگان،

مشتریان و شرکاء بازرگانی از هر نوع، خواهد ساخت. یک زیربنای قوی ارتباطات، مردم را سریع و ساده به یکدیگر متصل می‌کند و آنها را قادر به جمع‌آوری موثر اطلاعات و کنترل آن می‌کند.

اگر سازمانها و مردم دارای فکری آزاد باشند و در وضعیتی قرار داشته باشند که بتوانند دائماً از خودشان پرسش کنند و بدون پیش‌فرضهای قبلی گام‌های جدیدی را بردارند، آنگاه منعطف و مستعد یادگیری و پیشرفت خواهند بود.

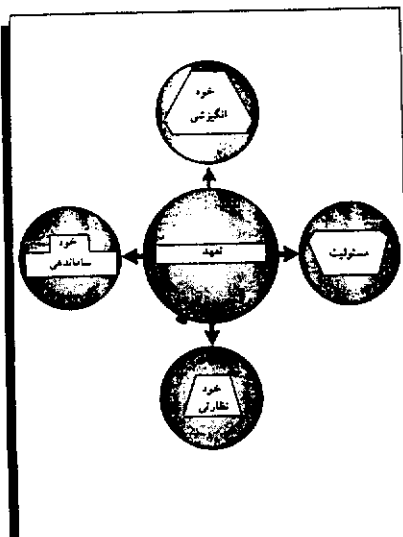
توانایی و آمادگی برای تغییر در هر سطح و جزئی از سازمان، تبدیل به سبک روزمره آن سازمان می‌شود.

نتیجه اینکه چالش‌ها و پیشامدهایی در سرراه توسعه منابع انسانی و سازمانی موجود است بدین نحو که ایجاد سازمان پاسخگو تنها در صورتی دست‌یافتنی است که افراد نه تنها آگاهی‌هایشان بهبود بخشند بلکه مجموعه روشهای انجام امور را مجدداً به‌نظم درآورند. برای تحول افراد و سازمانها، ضرورت‌های پنجگانه عمده‌ای به شرح زیر مطرح است:

۱ - مدیریت تغییرا

مدیریت تغییر یک چالش نهایی برای هر سازمان و هر شخصی است. توانایی طرح واگذاری آنچه که فرد دارد و ایجاد چیزی نو و یادگیری انجام نوآوری، توسط فرآیندهای نظام‌گرا تضمین شده‌اند. یادگیری و نوآوری، کار عقلانی و سخت است و نه تنها مستلزم خلاقیت و الهام است بلکه نیازمند تلاش سیستماتیک و انضباط قوی در نیل به نتایج است.

خودمدیریتی و خودتمهیدی، مبنای فرهنگ کاری است.





۲ - مدیریت توازن!

محدودیت فکری و دیدن و نادیده گرفتن بایستی ریشه کن شود. تناقضها و اعتراضها، اهداف و منافع متفاوت، باید به وضعیت توازن پویا برگردانده شوند. عدم انعطاف، سرسختی و خودرانی را باید از تن به در کرد.

افراد و سازمانها در نظامهایی زندگی می کنند که تنها هنگامی رشد و رونق خواهند داشت که عناصر متناقض، یکپارچه و ترکیب (سنتز) شوند.

۳ - خلق یک فرهنگ کاری مبتنی بر خود مدیریتی و خود تهمدی!

سازمانها و افراد بایسته است که به عنوان نظامهای خود مدیریتی عمل کنند. ابتکار و مسئولیت مبنائی را برای خود مدیریتی بوجود می آورد که برای ایجاد پیوند بین رضایتمندی ناشی از انجام کار با مسئولیت برای نتایج بدست آمده، طرح ریزی شده است. سازمان پاسخگو احتیاج به انسانهایی دارد که در کارشان بانشاط بوده و نسبت به عملکرد و بهره وری متعهد باشند. همچنین سازمان پاسخگو احتیاج به

چارچوبهایی دارد که در سایه آن، تعهد مردم دستاورد بالارزشی از انجام وظائف و دستیابی به اهداف را به ارمغان آورد.

۴ - ترویج قابلیت تعامل!

بهبودی افراد و عملکرد سازمانها، عمدتاً مبتنی بر کیفیت تعاملاتی است که در سازمانها و یا در محیط اجتماعی، به وقوع می پیوندد.

سازمانها مدیون خودشان هستند که ساختاری را ایجاد کنند که مروج روابط و تعاملات انسانی باشد و نیز توانائی کارمندان در ایجاد رابطه را فزونی بخشد. به مدیران و کارمندان باید کمک کرد تا کیفیت تعامل فردیشان را بهبود بخشند، تا بدانجا که بتوانند بطریقی سازنده و مطمئن با شرکاء ارتباطی خود رابطه برقرار کنند.

در سازمانهای چندملیتی یک قابلیت تعامل برتر تنها خودش را در قالب کلامی عرضه نمی دارد. تفاهم دوجانبه دقیقاً مبتنی بر چگونگی غلبه بر محدودیتهای فرهنگی، دست یافتن به تعامل مشترک و فرهنگ کار خواهد بود.

به طور معمول، همانطور که در آغاز بحث مطرح شد، بدون تشریح بنیادی و عمل انقلابی، هیچ چیز اتفاق نخواهد افتاد. اگر سازمانها بتوانند به سستی فائق آیند. آنگاه تازه گردانی فرآیندها را در ابعاد متعدد، به عهده خواهند گرفت. اما سازمانها به تنهایی قادر به انجام این وظائف نمی باشند، آنها نیاز دارند تا توسط نیروهای اجتماع و فرهنگ، حمایت گردند. □

* واژه پارادیم (PARADIGM) - سرمشق - برای

اولین بار توسط «توماس کوهن» در تجزیه و تحلیلی که از چگونگی تحولات علمی در علوم فیزیکی انجام داد به کار رفته است. این واژه از اوایل ۱۹۶۰ به بعد در علوم اجتماعی و مدیریت نیز به کار گرفته شد، هرچند که گروهی از نویسندگان تعبیر «کوهن» را مردود دانسته و لاقول آن را در زمینه علوم اجتماعی نافذ نمی دانند از نظر «کوهن» یافته های علمی هر رشته که دارای دو ویژگی زیر باشند «پارادیم» نامیده می شود.

«اول اینکه تازگی این یافته ها به حدی باشد که گروهی «دانش» را که به شیوه های قبلی اعتقاد دارند به سوی خود جلب کند» «یکه چارچوب گسترده ای ارائه کند که کلیه مسائلی را که گروه های علمی و حرفه ای مربوط با آن سروکار دارند پوشانند. به عبارت دیگر «پارادیم» - سرمشق - دارای یک محتوی وسیعی است که حاوی «تعدادی از مثال های مورد قبول براساس روش های واقعی علمی است» و شامل قوانین علمی، تئوری ها، کاربرد و ابزار علمی است که رویهم مدلهایی برای انجام یک سلسله پژوهش های مرتبط علمی را فراهم می سازد.

۱ - هم نهاد کردن، نقطه مقابل تحلیل یا ANALYSIS که در آن در مقابل هر موقعیتی وضعیتی را ایجاد می نمایند تا از ترکیب آنها موقع مناسب تری برای سیستم فراهم گردد (آنالیز سیاقی انفعالی دارد سنتز سیاقی فعال و خلاق).

۲ - اشاره به توجه مدیر به حفظ توازن روابط میان شرکت و صاحبان منافع آنست که بعضاً خواسته هایشان با یکدیگر در تضاد است. کنایه از تقید بیش از حد به استراتژی همانند اسبی که دارای چشم بند می باشد.

۳ - در متن اصلی از عبارت MOMENT OF INERTIA استفاده شده است که در فیزیک به میزان تمایل یک جسم دوار به مقاومت در مقابل تغییر در سرعت دوران گفته می شود، و در فارسی آن را گشتاور ماند گویند.

۵ - هم نیروزائی در نیروی بالقوه افراد و تکنولوژی

راه هوشمندانه حل مشکل با این واقعیت آشکار نمی شود که هر روز و به هر طریقی آخرین تکنولوژی ها که دقیقاً آرزای هم نیستند، به کار گرفته شوند. در زمینه تکنولوژی اطلاعاتی، شناخت آنچه که از نظر فنی شدنی است شایع نبوده بلکه بیشتر توجه معطوف به محور فنی - انسانی قضیه است. ملاک راه حل های سازمانی، در توانائی ایجاد پیوند میان پتانسیل انسان و تکنولوژی است که در نتیجه عملکرد، بهره وری و انعطاف پذیری، بهینه می شوند. شانس رسیدن به چنین تحول سازمانها و افراد چیست؟

