

تعیین مسیر درنیل به سازمانهای یادگیرنده: یک حوزه علمی جدید برای نظام‌های انسانی در سازمانها

بخش دوم



ترجمه: کاوه تیمور نژاد

واکنش به رخدادها، قضاوت نسبت به اعمال خودش، تبیین اقدامات دیگران، شیوه مخصوص خود را داشته و از چشم انداز هر راه دیگری، هنوز در میانه زندگی‌اش قرار دارد. یک فرد همیشه کارها را آن طوری انجام می‌دهد که آن‌ها را حس می‌کند و لو این امر به نظر دیگران غیر منطقی جلوه کند. این که مردم در میانه زندگی‌شان قرار دارند سخت تحت تأثیر موارد زیر قرار دارد، فرهنگی که رشد یافته‌اند، تجربیاتشان، آن چه که پیش از این برای آنان کار کرده‌اند، ارزش‌ها و اهدافشان و نوع گرایش آنان نسبت به زندگی، البته ویژگی‌های ژنتیکی نیز حایز اهمیت است. وجود این موارد، از هر شخصی یک بشر متمایز است و لو در بعضی از ویژگی‌های خاص مشترک باشند. مربیگری موفقیت آمیز مستلزم شناخت چنین تفاوت‌هایی و به حساب آوردن آنان است.

یادگیری وجود خواهد داشت که هر دو نیازمند مشاهده، انعکاس و عمل می‌باشند.

اصل چهارم: همیشه

پیش از این مردم همیشه در ژرفای زندگی خود قرار دارند و آن چه را که مورد نظرشان است بر چیزهایی که آهنگ موجودیت آن‌ها را کرده است اثر می‌گذارد. اما رفتار سنتی معلم نسبت به دانش آموز (یا مدیر نسبت به مرنوس) دلالت بر وجود این فرض دارد که دانش آموزان، تهی می‌آیند و درست منتظرند تا چیزی به آنها آموخته شود یا هدایت گردند. به قول یک مربی، «شکست در یادگیری، بیشتر ناشی از شکست در آموزش است». به عبارت دیگر، شناخت علت شکست یادگیرنده و مربی، برای هر فرد شیوه‌ای مؤثر محسوب می‌گردد. هر فردی پیش از این در انجام کارها، درک‌پدیده‌ها،

اصل سوم: رابطه دوطرفه

بر خلاف الگوی سنتی که یک معلم سعی دارد دانش خود را به دانش آموز برساند، در مربیگری خلاق چنین فرض می‌شود که هم مربی و هم مراجع در فرایند یادگیری درگیر هستند. به زبان خیلی ساده فرد مراجع در یک طرف مسیر قرار دارد تا یک مهارت یا ویژگی جدید را یاد بگیرد و فرد مربی نیز در طرف دیگر راه قرار دارد تا بیاموزد که چگونه این انسان را تربیت کند که بعضی از باورها و مفروضات مورد علاقه‌اش را تعدیل کند. پس هر دو در فرایند آموزش مشارکت داشته و بطور دو جانبه و وابسته به یکدیگر در ارتباطند. این کاملاً متفاوت از راه معمول بررسی یک معلم، آموزش دهنده یا مشاور به عنوان یک «متخصص» است که پیش از این در کنار «پاسخ‌ها» مطرح می‌گردید. پس در مربیگری خلاق، همیشه یک مسیر دوطرفه

همچنین ضرورت دارد که مربی به موارد زیر توجه داشته باشد:

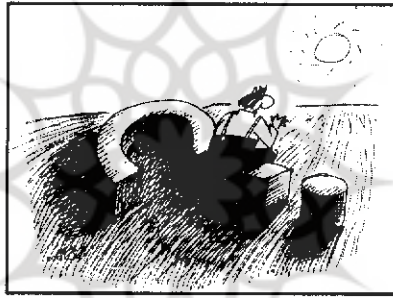
۱) دریابد که اشخاص دنیا را چگونه می‌بینند؟ و آن را چگونه تعبیر و تفسیر می‌کنند؟

۲) بر تاریکی راه میانه‌ای که مراجع در آن قرار دارد، روشنی افکنند.

۳) به مراجع کمک کند که برای دیدن امکانات جدید و انجام انتخاب‌های نوین، به آنچه که دارد بسنده نکند.

اغلب چنین استنباط می‌شود که در سازمان‌ها، همه انسان‌ها دارای انگیزه‌های همانند و ادراکات همانند هستند و نیز بطور یکسان دنیا را می‌بینند و با آن مواجه می‌شوند. این امر هرگز موقعیت ایده آلی نیست. به وسیله ارزیابی شیوه برخورد هر کس با دنیا و توجه به آن، مربیگری خلاق می‌تواند به آن‌ها در نیل به بهبود مستمر و کمالی که خود اصلاحی و خود خلاق را در بر داشته باشد کمک کند، تا بدان جا که فضائی به وجود آید تا یادگیری مداوم یا مستمر تحقیق یابد.

کردن با انسان‌ها، «شیوه‌ها» بطور اساسی «اغوا کننده» جلوه‌گر می‌شوند. زودتر یا دیرتر، انسان‌ها آنچه را که انجام می‌دهند تجسم خواهند بخشید و با آن به مخالفت برمی‌خیزند و نسبت به آن اظهار تنفر می‌کنند. فرض مقدم و ناگفته شیوه‌ها که به وسیله رفتار گرایان مکتب روانشناسی مطرح گردید حاکی از آن است که انسان‌ها به مانند اشیائی هستند که می‌توان آنان را به راحتی درک کرد و به سادگی اداره کرد. این فرضیه درست نیست و هر دو به اصالت و وقار انسان‌ها، لطمه می‌زنند. انسان‌ها به شیوه‌هایی عینیت می‌بخشند که بعدها نسبت به آن شایستگی یا تعهدی ندارند. آنان وقتی که در موردی بسیار ماهر می‌شوند، آن چنین



بسیاری از تلاش‌های با مسمی در زمینه تغییر سازمان به دلیل ناتوانی در پرسش و تفکر مجدد پیرامون مفروضات سنتی مورد پذیرش واقع شده در ورای نظام‌های «منابع انسانی» که شدیداً بر عرصه کسب و کار و دیگر سازمان‌ها سایه افکنده است، با شکست مواجه شده‌اند.

اصل پنجم: شیوه‌هایی که با انسان‌ها کار نمی‌کند

آیا تا به حال موقعیتی را تجربه کرده‌اید که در آن فردی، مثلاً رئیس شما، برای برخورد با انسان‌ها، «شیوه‌ای» یاد بگیرد و سپس سعی کند با شما آن گونه رفتار کند؟ آیا آن را حس کرده‌اید؟ ما انسان‌هایی را دیده‌ایم که اغلب دوست دارند از تکنیک‌هایی شاید به دلیل این که آن کارها را برای آنان ساده می‌سازد، استفاده کنند اما هرگز دوست ندارند به صورت افراطی «ماهر» شوند. به هنگام کار

در سازمان می‌برند. هر کسی که برای مدت زمان طولانی در یک سازمان کار کرده باشد، وجود چنین امراضی را تصدیق می‌کند.

فرض منطقی مربیگری خلاق

بیشتر تلاش‌هایی که برای بهبود «منبع انسانی» انجام می‌شود، به قول کریس آرچریس از دانشگاه هاروارد، تبدیل به «مدار منفرد یادگیری» می‌شوند که این امر بدون به مبارزه طلبیدن پیش فرض اصلی حوزه عملی مورد پذیرش واقع شده، صورت می‌پذیرد. از سوی دیگر، مربیگری خلاق نتیجه آن چیزی است که آرچریس آن را «مدار دو طرفه یادگیری» می‌نامد که این امر به نوبه خود مفروضات اساسی تئوری و روش موجود را به مبارزه می‌طلبد. بررسی مجدد پیش فرض‌های اساسی، بعضی تغییرات عمده را به وجود می‌آورد. هم رفتار گراها و هم مربیان خلاق، رو به سوی نتایج دارند. (اگر چه رفتار گراها معمولاً به نتایجی توجه دارند که برای فردی جدال از مراجع منفعتی داشته‌باشد، و حال آن که مربیان توجه به مراجع دارند). هر دو طرف توافق دارند که رفتار، یکی از عوامل تعیین‌کننده نتایج است، اگر چه تفاوت مهم در این است که رفتار که معمولاً با بعضی از اشکال پاداش‌ها و تنبیه‌ها صورت می‌گیرد تمرکز می‌کند. کاربرد این شیوه در برخورد با انسان‌ها مسایل مرتبط با آن را نیز به همراه دارد. برای مثال، برداشتن پاداش یا کنترل، رفتار را معمولاً به شکل اولیه‌اش بر می‌گرداند. علاوه بر این من مطمئن هستم که شما توجه کرده‌اید که کنترل‌ها، پاداش‌ها و تنبیه‌ها اغلب شماری از تأثیرات فرعی ناخواسته را نیز در پی دارند. هزینه‌های سربار چنین حمایت‌هایی نه تنها بسیار گران است بلکه انسان‌ها یاد گرفته‌اند که مقدار قابل توجهی از انرژی خود را برای «کوئیدن سیستم» به کار برند. وجود این تأثیرات بیشمار فرعی و

به نظر می‌رسد که همکاری دارند ولیکن در همان حال از هر گونه پیامدهای منفی نیز اجتناب می‌کنند.

این امر مقاومت و رنجش آنان را به سوی پنهان ماندن سوق می‌دهد و چرا که نگرش‌های پنهان و ناپیدا، فاسد می‌شوند و به طور بی‌طرفانه‌ای پایدار و استوار می‌گردند. چنین احساساتی به شیوه‌هایی نافذ اما مخرب بر سازمان اثر می‌گذارد و به مرور از حرکت در مسیری ایمن باز می‌مانند و راه به سوی خراب‌کاری و خودداری از انجام تعهد

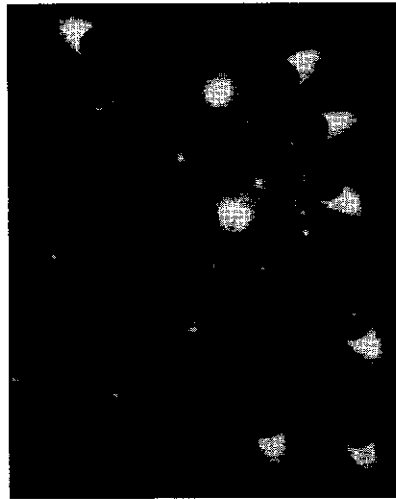
در مقابل، فرض منطقی مربیگری خلاق این است که رفتار تنها یک نشانه مرض است و یک علت ریشه‌ای نیست. کارکردن بر روی علائم مرض (بیماری) گاهی اوقات بر حسب ضرورت و مواجه شدن با موقعیت‌های اضطراری، اجتناب‌ناپذیر است. اما چنین اقدامی عملکرد پایدار و عالی را که خود خلاق و خود اصلاحی را در بر داشته باشد، ایجاد نخواهد کرد.

علت ریشه‌ای این امر این است که یک فرد چگونه دنیا را می‌بیند و تفسیر می‌کند، همان چیزی که فلاهرتری آن را «ساختار تفسیر و تحلیل» می‌نامد. اگر فردی آرزو دارد که تغییر یابد و خود اصلاح و خود خلاق شود، بایستی نه مستقیماً بر روی رفتار که بر دخالت در ساختار تفسیر و تحلیل متمرکز شود. برای مثال، اگر شخصی در هاله‌ای از تردید و دودلی فعالیت می‌کند، ممکن است که تمرکز مستقیم بر رفتارش به صورت موقتی مورد قبول واقع شود، اما بدون شک رفتار خود اصلاحی در آینده نزدیک بروز نخواهد کرد. برای تحقق رفتار خود اصلاحی، بایستی علت ریشه‌ای که همانا تردید و شک‌گرایی است، به طریقی مشخص ساخت که به مدد آن شخص بتواند اقدام به دیدن پدیده‌های اطراف خود به صورتی متفاوت کند. دو راه اساسی برای نفوذ و اثر گذاری بر ساختار تفسیر و تحلیل وجود دارد:

- از طریق زبان.

- از طریق تمرینات.

وظیفه زبان مهیا نمودن راه جدید ادراک و مشاهده برای مراجع است که به کمک آن مراجع دنیا را از میان مجموعه‌ای متفاوت و از چشم اندازه‌ها و فیلترها می‌بیند و از این رهگذر به زمینه‌هایی که به شیوه معمول برای مراجع قابل رویت نیستند، روشنی افکنده می‌شود، پس کار کردن با یک مربی در مقایسه با استفاده از نظرات مشورتی یک متخصص متفاوت است. مربی نمی‌تواند به مراجع‌های



خود بگوید که بایستی چه انجام دهند. در عوض، وظیفه مربی، کمک به مراجع در دیدن امکانات جدید و ترغیب او به اتخاذ تصمیمات جدید بر مبنای حجم وسیعی از امکانات است.

وظیفه تمرینات، هم شامل کمک به مربی در دیدن امکانات جدید و هم انجام تغییرات اساسی در مجموع ذهنی مراجع است. به زبان خیلی ساده، انجام تغییرات کلی ذهنی، به معنای جایگزین نمودن عادت‌های قدیمی با انواع جدید است. یادگیری هرگز کامل نمی‌شود مگر آن به سیستم واکتس خود کار فرد و به عبارت دیگر به سلسله اعصاب انتقال یابد. برای لحظه‌ای فکر کنید که رانندگی و دوچرخه سواری را چگونه یاد گرفتید و در این جاست که شما نقش و اهمیت انجام تمرینات را درک خواهید کرد. مجدداً به خاطر بیاورید که می‌خواستید یک عادت قدیمی (مثل خوردن، عمل کردن و یا بعضی ویژگی‌های فردی) را تغییر دهید در این جاست که شما در صورتی که تمایل به جایگزین کردن این عادات با انواع عادت‌های جدید دارید، قدرت عادت‌ها از یک طرف و نیاز به تمرین پایدار و مداوم را از طرف دیگر درک خواهید کرد.

رنوس کلی فرآیند مربیگری

ایجاد رابطه

بسیاری از تلاشها برای سرپرستی، آموزش، «مربیگری» یا انجام خدمات مشاوره بی نتیجه می‌مانند چرا که هیچ رابطه منطقی که آن را مجاز شمارد وجود ندارد. روابط بر مبنای نقش، کافی به نظر نمی‌رسند. یک رابطه مربیگری بایستی به صورت دوجانبه بر مبنای روابط زیر باشد:

- تعهد

- ایمان و اعتقاد

- احترام

- آزادی بیان

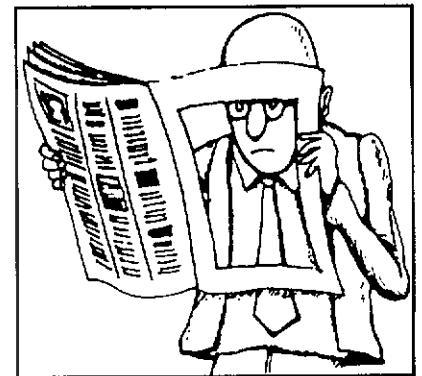
شناخت روزنه‌های شکوفائی برای مربیگری

بدون وجود روزنه ای شکوفا در ذهن مراجع، مربیگری نمی‌تواند تحقق یابد. بسیاری از این روزنه‌ها به دلیل آموخته‌های فرهنگی ما ناشناخته مانده و بعضاً به مرور از نظرها ناپدید می‌گردند. کریس آرچریس این موضوع را به طور عمیقی در کتب و مقالاتش توضیح داده است. برای مثال وقتی که فردی در امری موفق نمی‌شود، یک واکنش معمول و متداول برای فرد، این است که درگیر در ارزیابی روانشناختی شود (خود انتقادی یا انتقاد از دیگران)، در کنار آنانی که تلاش می‌کنند به فرد کمک کنند، فرهنگ به ما می‌آموزد که حل شده بود رفتار کنید و با تلاش برای رهایی روح و روان فرد از رنج و محنت، مسئله را حل کنید، با این حال هیچ یک از این موارد برای افراد سودمند نیستند و فرصت‌های یادگیری را از آنان می‌رباید. در مقابل، مربیگری خلاق، متمرکز بر فرصت‌های یادگیری به وجود آمده است، که البته مورد مهمتر در این جا این است که مربی چطور و چگونه می‌تواند به مراجع در دیدن فرصت‌های یادگیری ارائه شده کمک کند؟ در فرصت‌های به وجود آمده بایستی در جستجوی ایجاد چیزی جدید و نه مسئله‌ای که بایستی حل شود، بود. در صورت وجود جدی‌ترین نقائص و در عین حال دردناک، ممکن

است که قدیمی ترین و اصیل ترین باورها و مفروضات یک نفر به زیر نره بین ارزیابی مجدد بیاید، پس، افق های دنیای جدید امکاناتی را که پیش از این محدود گردیده بودند را به روی افراد بگشایند.

مشاهده و ارزیابی

این مخصوصاً از تجلی ساختار تفسیر و تحلیل یک نفر استفاده می کند چرا که آن ساختاری است که تعیین می کند یک فرد چگونه دنیا را می بیند و بنابراین هر گونه عملی را که انجام می شود هدایت می کند.



پذیرش مراجع

پذیرش به منزله بدست آوردن اجازه مراجع از جانب مربی است. اغلب در سازمان ها، این قدم از قلم می افتد و مربی از اشتباهی امور، سردرگم می شود و اغلب مراجع را به خاطر عدم همکاری در کار، سرزنش می کند.

گفتگوهای مربیگری

این با مداخلاتی سروکار دارد که برای اثرگذاری بر عملکرد مراجع به طریقی پایدار، خود اصلاح و خود خلاق، طراحی گردیده است. استفاده از زبان، بخش اساسی مربیگری است که به مدد آن برای دیدن پدیده ها، راهی متفاوت از گذشته، در پیش روی مراجع قرار می گیرد. از نظر مراجع، آن به منزله تابیدن نوری بر چیزی است که پیش از آن تاریک بوده است، وقتی این امر اتفاق می افتند. آن چه که از آن به عنوان مقاومت در برابر تغییر یاد می شود ناشی از آگاهی از

نسبت به ادراکات مخصوصی است. وقتی به چنین عرصه ای نوری تابیده شود، فرد می تواند به صورت ناگهانی، داوطلبانه و با کد یمین و عرق جبین، تغییر یابد و حتی از دیدن پدیده هائی که ناپیدا بودند، لذت ببرند. به این طریق، یک مربی نمی تواند به «مراجع» چیزی بگوید یا حتی او را ترغیب کند، اما با روشن نمودن راه پیش روی مراجع، او را در عمل کردن آزاد می گذارد. در جریان این امر، مربی بایستی به طریقی صحبت کند که مراجع توان شنیدن را داشته باشد.

مهارت ها و ویژگی های یک مربی

از آنجائی که مفروضات، اصول و فرآیندهای مربیگری خلاق، از شیوه ای معمول و متداول متفاوت هستند، در نتیجه یک مربی مشتاق و آرزومند به طور معمول سعی دارد مجموعه ای جدید از مهارت ها یا ویژگی هائی به شرح زیر را کسب کند:

مهارت ها:

- صحبت کردن (به طریقی که مراجع را در عمل آزاد گذارد).
- گوش دادن (به طریقی که معیارهای مطرح شده را در آورده سازد).
- رفع مسایل ناگهانی.
- ارزیابی ساختار تفسیر و تحلیل یک نفر.
- طراحی گفتگوهای مربیگری و شیوه ها

ویژگی ها

- سخت گیری (پشتیبانی از استانداردهای نظم و انضباط).
- خلاقیت (متبکر بودن).
- انعطاف پذیری (آزمایشی عمل کردن و در عین حال وفاق و سازگاری با مراجع).
- خودپایداری (انطباق خود با استانداردها).
- شکیبائی (ایستادگی و منتظر بی چون

و چرای رخدادها بودن).

مواجه شدن با نیاز به کسب این مهارت و ویژگی ها، مخصوصاً برای مدیران سطوح عالی تر، می تواند رعب آور باشد. این امر خیلی ناشی از وجود مشکل ذاتی در توسعه مهارت ها نیست، بلکه بیشتر ناشی از سفت و سخت شدن سیستم عادت یک نفر است و دیگر این که حرکت در این مسیر دلالت بر این امر دارد که مجموعه مهارت ها و ویژگی های موجود یک نفر، برای مدت زمان زیادی کافی نخواهد بود. این می تواند درجه خود منزلتی را محدود سازد، چیزی که از آن بسیار حمایت شده است. مربیگری در چنین زمینه ای وظیفه حساسی است. بسیاری از تلاشهای با مسمی در زمینه تغییر سازمان به دلیل ناتوانی در پرسش و تفکر مجدد پیرامون مفروضات سنتی مورد پذیرش واقع شده در ورای نظام های «منابع انسانی» که شدیداً بر عرصه کسب و کار و دیگر سازمان ها سایه افکننده است، با شکست مواجه شده اند. مداخله موفقیت آمیز، مستلزم تمایل به خارج شدن از جریان تمرکز بر رفتار و یافتن علت ریشه ای مقاومت های انجام شده در مقابل پایدار است. به قول جیمز فلاهرتری «علل ریشه ای در ساختار تفسیر و تحلیل فرد جای گرفته اند».

منابع و مأخذ:

- 1- See, for example, The Fifth Discipline, Peter Senge Doubleday (1990).
- 2- See, for example, The Deming Management Books (1986).
- 3- Coaching Evoking Excellence in Ames Flaherty, Unpublished manuscript. Others.
- 4- See The Illusion of Technique, Barrett, Anchor Press / Doubleday (1979) William
- 5- See Overcoming Organisational Defenses, Chris Argyris, Allyn and Bacon (1990).
- 6- See The Passions, Robert Solomon, Anchor Press / Doubleday (1976).