

# آموزش

## «رهبری - یادگیری»

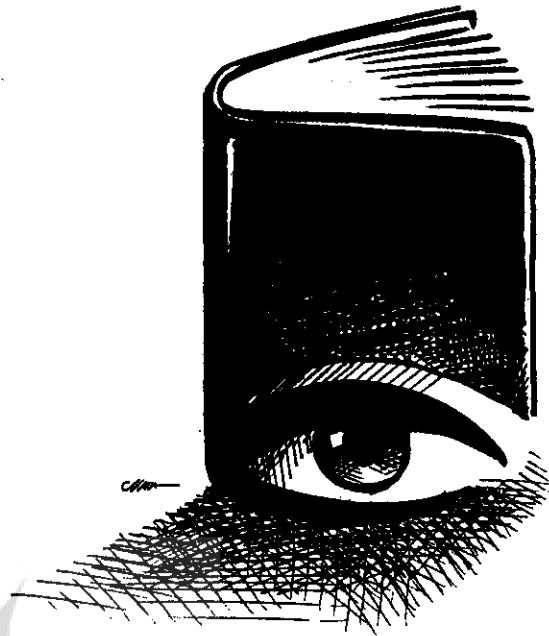


منبع:

ORGANIZATIONAL DYNAMICS

مترجم:

فضل الله امینی



سبک کار نیست، بلکه «نظریه عمل» (THEORIES FOR ACTION) است. نظریه عمل یعنی مجموعه قواعدی که افراد برای طراحی و تحقق اعمال خویش به کار می‌برند. انسانها به‌رغم تفاوت در شخصیت و سبک کار، از بابت نظریه عمل فرقی با هم ندارند.

برای آن دسته از خوانندگانی که از پژوهش مذکور در پایان این مقاله بی‌اطلاع هستند، به شرح استدلال خود می‌پردازم.

از سال ۱۹۷۴ به بعد من و همکارانم ۶۰۰۰ نفر را که از جهت سن، جنسیت، وابستگی‌های قومی، تحصیلات، ثروت و موقعیت متفاوت بودند مطالعه کردیم. این گروه طوری انتخاب شده بودند که از نظر شخصیت و سبک رهبری با هم تفاوت داشته باشند. می‌توان حدس زد که پراکنش (= واریانس) استعداد یادگیری در این ۶۰۰۰ نفر یکسان بوده باشد، با این حال چنین به نظر می‌رسد که همه این افراد در یادگیری دو حلقه‌ای به‌طور جدی دچار مشکل بودند. پس باید در این افراد متنوع و مختلف، عوامل علی و سببی مشابهی وجود داشته باشد.

علاوه بر این مطالعه، ما با حدود ۲۰۰۰ نفر دیگر که یا اعضای یک گروه و یا با هم بیگانه بودند نیز کار کردیم تا شاید بتوانیم به آنها کمک کنیم تا مفیدتر و ثمربخش‌تر شوند. در این عده هم انتظار پراکنش در شخصیت و سبک کار را

را تشویق کنند به‌خصوص در شرایطی که مسایل سازمان، جدی و دشوار و مخاطره‌آمیز باشد. مادام که رهبران، الگوی این نوع یادگیری نباشند و آن را تبلیغ و ترویج نکنند، یادگیری دو حلقه‌ای اعتبار و نفوذ لازم را پیدا نخواهد کرد.

هدف از این مقاله، توجه به رفتارهای واقعی رهبری در رهبری و در یادگیری است. هم از این بابت است که من آن را خلق شایستگی برای «رهبری - یادگیری» نامیده‌ام. به‌رحال دانایی و مهارتهای لازم برای یادگیری دو حلقه‌ای را می‌توان با ایجاد تغییری مختصر و آسان در یادگیری تک حلقه‌ای کسب کرد. اما عکس آن مصداق ندارد.

### پیش‌فرضهای مهم در آموزش «رهبری - یادگیری»

۱ - یادگیری باید در خدمت عمل باشد نه فقط در خدمت کشف و شهود. اگر رهبران به کمک استدلال مبتنی بر یادگیری دو حلقه‌ای موفق به عمل شوند آنگاه می‌توان گفت راه «رهبری - یادگیری» را آموخته‌اند؛

۲ - شایستگی‌های لازم برای «رهبری - یادگیری» در مورد افراد، گروهها، مقولات درون گروهی و جلوه‌های سازمانی (نظیر فرهنگ) مشابه است؛

۳ - شرط اول در رهبری - یادگیری، شخصیت یا

یادگیری موهبتی با ارزش است. کیفیت یادگیری در هر سازمان، حامل «سرمایه معنوی» و عامل تبدیل سازمان به تشکیلاتی است که گوش به زنگ آشکارسازی و اصلاح عیبها و خطاهای خویش است و نیز سبب می‌شود که سازمان متمهد به نوآوری و مستعد تحول برای هم‌آهنگ شدن با نیازهای محیط گردد.

در تمام سازمانها دو نوع یادگیری لازم است. نوع اول یادگیری تک حلقه‌ای است. یادگیری تک حلقه‌ای یعنی اصلاح خطا از راه تغییر عادات جاری. این نوع یادگیری تدریجی و سازش‌پذیر است. مثل ترموستات که اگر در دمای معینی تنظیم شده باشد به محض افت دما، فرمانی را صادر خواهد کرد. یادگیری نوع دوم دو حلقه‌ای است. در این شیوه، خطا، با تجدیدنظر در ارزشها و سیاستهای زیرساختی، اصلاح می‌شود. مثل یک ترموستات هوشمند که در مورد دمای تعیین شده قضاوت می‌کند و فرمان خود را در دمایی صادر می‌کند که منتج به کارایی بهینه گردد. (در مقاله‌ای که اخیراً در مجله ORGANIZATIONAL DYNAMICS چاپ شد، «مایکل مک‌گیل»، «جان سلوکم» و «دیوید لی» این نوع یادگیری را یادگیری مولد نامیده‌اند). یادگیری دو حلقه‌ای در کمتر سازمانی دیده شده است. عمل به آن مستلزم رهبرانی است که پیوسته آن را الگو قرار داده و عمل به آن

شده و رواج پیدا می‌کند کافی نیست زیرا به کمک داده‌های آن نمی‌توان صحت و سقم واقعه را تشخیص داد. مثلاً نیکسون رئیس جمهوری پیشین آمریکا در مورد نوارهای واقعه واترگیت حرفهایی زد که با واقعیت نوارها منطبق نبود. نظام قضائیتی ما مبتنی بر این تصور است که همه افراد بشر در برابر قانون مساوی هستند. این مساوات مخلوق توجه به اموری است که قبلاً اتفاق افتاده است. اضافه می‌کنیم که برنامه‌های آموزشی هنگامی ثمربخش می‌شود که مبتنی بر داده‌هایی باشند که شرکت‌کنندگان پیش یا به هنگام تجربه آموزشی تولید می‌کنند. این داده‌ها نه تنها با نظریه اجرایی شرکت‌کنندگان پیوند دارند بلکه به آنها کمک می‌کنند تا شرکت‌کنندگان از نظر شخصی و سببی نسبت به مواقع مسئول بمانند. این قبیل داده‌ها موجب می‌شود که افراد بشر نتوانند مسئولیت‌های سببی خود را از خود دفع کنند.

### مثال یادگیری

ما دو نوع قضیه را منطبق با ویژگیهای فوق پیدا کردیم که با هم متفاوت هستند. یک نوع آن استفاده از معضل واقعی است و شرکت‌کنندگان باید راه‌حل آن را پیدا کنند (در صفحات بعد به شرح آن می‌پردازیم) اما چیزی که نباید از نظر دور شود این است که محدود کردن شیوه یادگیری به این نوع قضایا سبب محدودیت دامنه و ارزش تجارب آموزشی می‌گردد. بنابراین ما نوع دومی را هم ارائه کردیم. به این معنا که شرکت‌کنندگان مذاکرات، یک حادثه و تجربه اخیر را بازسازی می‌کنند. به این شیوه بعداً خواهیم پرداخت. اما فعلاً اجازه بدهید که به روش «معضل واقعی» پردازیم. قضیه ما مربوط است به رئیس واحد اطلاعات دستگاهی که از طرف مدیریت صف آن دستگاه، مورد انتقاد قرار گرفته است. اتهام این است که کارشناسان واحد اطلاعات، خدمات مورد نیاز را به موقع نمی‌دهند. از این گذشته مدیران صف حس می‌کنند که حضرات نسبت به فشارهای وارده بر صف، بی‌خیال هستند. چنانچه وضع تغییر نکند، مدیریت تصمیم گرفته است که بودجه واحد را قطع و کارکنان آن را اخراج و برحسب نیاز، سازمان جدیدی زیر نظر یکی از مدیران صف ایجاد کند. رئیس واحد اطلاعات چندبار برای حل معضل، اقدام کرده بود اما تلاش او ناکام مانده بود. خلاصه حرف او و چندتن از زیردستان این بود:

آن وقت ما دیگر شایستگی‌های بشری رامعتدل و مطلوب (SOFT) و شایستگی‌های مربوط به رشته‌های مدیریتی را ناخوشایند و دشوار (HARD) نخواهیم نامید.

### ویژگیهای عام تجارب آموزشی

ما تاکنون موفق به شناسایی پنج ویژگی شده‌ایم که می‌توان آنها را به تجارب آموزشی در «رهبری - یادگیری» اضافه کرد.

۱ - یادگیری باید مبتنی بر استفاده از یک معضل حقیقی باشد که باید به سرعت برای آن چاره‌ای اندیشیده شود. کشف، شناخت و ارائه راه‌حل، لازم ولی ناکافی است. چنانچه محتاج عمل نباشیم، نظریه اجرایی فعال نخواهد شد.

۲ - عمل یا کاربرد موثر باید مستقیماً با شایستگی و مهارت شرکت‌کنندگان و اثربخشی سازمانی که در آن کار می‌کنند مرتبط باشد.

۳ - معضل، باید دشوار و غیرعادی بوده و ترجیحاً محتاج تفکر و نوآوری باشد. معضل باید چنان باشد که قصور در اقدام، بالقوه یا عملاً اضطراب‌آور یا مخاطره‌آمیز باشد.

۴ - معضل باید از نوعی باشد که شرکت‌کنندگان بتوانند در مورد آن کاری بکنند یا بتوانند از رؤسای خود اجازه اقدام بگیرند.

۵ - درسهایی که درباره رهبری - یادگیری آموخته می‌شوند باید در حل مسایل و معضلات آتی کاربرد داشته باشند. این مسایل و معضلات ممکن است فنی یا انسانی بوده و با معضلی که به عنوان مصداق آموزشی انتخاب می‌شود همانند باشند یا نباشند. مثلاً کشمکش صف و ستاد درباره مشکلات سیستم اطلاعات مدیریت مطرح در این مقاله باید منجر به پیدایش راه‌حلهای ثمربخش برای هرگونه کشمکش صف و ستاد گردد.

### نوع داده‌های مورد استفاده در «رهبری - یادگیری»

سالها طول کشید تا متوجه نقش حیاتی نوع داده‌های مورد استفاده در آموزش رهبری - یادگیری شدیم. برای رسیدن به نظریات اجرایی و استدلال تدافعی، داده‌ها باید تاسر حد امکان به‌طور مستقیم قابل مشاهده باشند. مصاحبه‌ها و صورت مذاکرات جلسات نمونه خوب این نوع داده‌ها هستند. داده‌های مستنبط از سخنان غیررسمی، نظریه اجرایی را فعال نخواهد کرد. از این گذشته ماجراهایی که از یک حادثه، سرهم

داشتیم.

نتایج این مطالعه هم نشان داد که یک دسته از عوامل سببی درکارند. پس از نظریه‌پردازی به این نتیجه رسیدیم که عامل و علت مشترک، نقشه اصلی (MASTER PLAN) است. افراد برای مقابله با معضلات دوحلقه‌ای از این برنامه یا نقشه اصلی تبعیت می‌کنند. این برنامه‌ها و نقشه‌ها یا نظریه‌های اجرایی (THEORY-IN-USE) راه و رسم طراحی اقدامات و پیاده کردن نقشه‌ها را به افراد دیکته می‌کند، زیرا همه بینش‌ها، دریافتها، دیدگاهها برای عملی شدن باید از دالان نظریه اجرایی بگذرند. به همین سبب ما معتقدیم می‌توان به افراد کمک کرد تا نظریه اجرایی خود را تغییر داده و شیوه «رهبری - یادگیری» را بیاموزند.

شرط دوم تحصیل شایستگی در رهبری - یادگیری، موکول به فرایندهای استدلالی فرد است. فرد برای تبعیت از فرامین نقشه و برنامه اصلی - یا نظریه اجرایی - به فرایندهای استدلالی متوسل می‌شود. به نظر می‌رسد که بیشتر انسانها از آن نوع نقشه اصلی تبعیت می‌کنند که به‌طور منظم محتاج به استدلال تدافعی است. سالها طول کشید و هزاران مورد بررسی شد تا ما به این نتیجه رسیدیم که اغلب ما در اوان زندگی با یک نظریه اجرایی اخت شده‌ایم که کاربرد ثمربخش آن مستلزم اقداماتی است که برای یادگیری دوحلقه‌ای مضر و ضدمولد است. همچنان که در مثال زیر خواهید دید عاملان مورد بحث، با اطاعت کورکورانه و صادفانه از نظریه اجرایی، به هنگام رویارویی با معضلات، انواع کج‌فهمی‌ها، حالت‌های تدافعی و خطا را مرتکب می‌شوند.

۴ - آن نوع آموزش رهبری که متکی بر نظریه اجرایی و فرایندهای استدلالی باشد با اموری چون استراتژی، اقتصاد مدیریت، حسابداری مدیریت و نظام اطلاعات مدیریت آسانتر پیوند و وحدت پیدا می‌کند. علت این است که این مضامین و موضوعها، خود نظریه عمل هستند و قصدشان کمک به مدیران برای نیل به اهداف خاص است. از این گذشته، استفاده موثر از آنها مستلزم استدلال مولد و زایا است.

چنانچه ساختارهای معنوی، و فرایندهای استدلالی لازم برای رهبری - یادگیری همانها باشند که در امور و رشته‌های مدیریتی مستتر هستند، آنگاه ادغام و وحدت آنها به مراتب آسانتر خواهد شد. چنانچه این نظر درست باشد

● اگر چاره کار، برنامه نیست پس پیشنهاد شما برای حل معضل چیست؟

کارکنان با هیجان بیشتر جواب دادند:

- ۱- مشکل حل شدنی نیست چون که مدیریت صف در خواستهای نشدنی دارد.
- ۲- کارشناسها تا به حا پدر خودشان را درآورده‌اند و به همین دلیل هم یکی یکی دارند از واحد می‌روند.

یکی از حاضران گفت:

- درست است، این وضع درست شدنی نیست. کاسه صبر رئیس لبریز شده بود:

- چاره‌ای نداریم جز اینکه درستش کنیم. اگر درست نشود معنایش این است که ما حس مسئولیت نداریم.

### اوضاع از چه قرار است؟

یک روش توصیف این وقایع این است که بگوئیم عوامل واحد اطلاعات، سرخوردگی و بدگمانی خود را ظاهر می‌کنند و عصبانی هستند.

ای کاش تمام ابعاد موضوع را برای شما توضیح می‌دادم تا متوجه شوید که مدیریت صف هم، همین حالت را دارد. اما به هر حال و به نظر من

این موضوع یکی از مناقشه‌های متداول بین صف و ستاد است و حاکی از نگرش تونلی به

معضلات، و کج فهمی رئیس و مرئوس، و شیوه نادرست مشکل‌گشایی، و چه بسا حاکی از وجود عادات تدافعی سازمانی است که منجر به

تحکیم و تقویت این حالتها می‌شود. اگر بتوان قضیه را در چارچوب این شرایط جا داد آن وقت

کارگاه آموزشی می‌تواند شرکت‌کنندگان را از این نوع عواطف آزاد کند. وظیفه مشاور این است که

شرکت‌کنندگان را تشویق کند که «رک و راست باشند و بُب مطلب را بگویند». روان‌پالایی و بیرون ریختن عواطف (CATHARSIS) چنانچه

به طور صحیح انجام شود به شرکت‌کنندگان کمک می‌کند تا متوجه شوند که طرف دیگر هم به اندازه آنها سرخورده و خشمگین است، و

بفهمند که هر دو طرف، مفیدتر از آن هستند که طرف دیگر گمان می‌کند، و بدانند که برای رفع خیلی از معضلات، بنیادی هم وجود دارد.

رویکرد روان‌پالایی و تزکیه برای کسانی که در کارگاه آموزشی شرکت می‌کنند بسیار مفید و برای دیگران بی‌ضرر است.

مطلب دیگری را هم باید اضافه کنم. من روش‌هایی را مفیدتر می‌دانم که نتایج و دستاوردهای مفید آنها از حد شرکت‌کنندگان بگذرد و موارد دیگر را نیز دربرگیرد. هم چنین



## کیفیت یادگیری در هر سازمان حامل سرمایه معنوی و عامل تبدیل سازمان به تشکیلاتی است که مستعد تحول برای هم آهنگ شدن با نیازهای محیط گردد.



● اگر افراد و منابع لازم را به ما بدهند مشکل حل می‌شود.

رئیس واحد ضمن همدردی با خشم و سرخوردگی افراد، گفت:

● اگر ما بتوانیم یک برنامه درست و حسابی ترتیب بدهیم به طوری که خواست آنها تامین بشود ورق بر خواهدگشت.

و افراد این طور جواب دادند:

● از برنامه‌ریزی چیزی در نمی‌آید. کاربران ما برنامه ندارند:

● هر وقت که به نظرمان می‌آید سوار کار شده‌ایم، حضرات توقعات تازه‌تری مطرح می‌کنند و بعد مدعی می‌شوند که ما از تامین نظر آنها عاجزیم.

رئیس واحد پاسخ داد:

● اما تا زمانی که برنامه قرص و محکمی نداشته باشیم، نمی‌توانیم مطمئن باشیم منابعی را که داریم درست مصرف می‌کنیم... گمان می‌کنم دو

راه وجود دارد: یکی اینکه همین راهی را برویم که تا به حال آمده‌ایم که وای بر ما، راه دوم این است که قالب را بشکنیم و روش کار را عوض

کنیم.

کارکنان مشغول بحث شدند و در جواب رئیس گفتند: شاید راه سومی هم باشد و آن تغییر مدیریت صف است. یکی از آنها گفت امتحانش

ضروری ندارد، بفرمائید امتحان کنید!

رئیس در جواب کارکنان گفت:

● جلسات ما بی‌فایده و تکرار مکررات است؛

● می‌خواهند پنبه ما را بزنند؛

● آدم‌هایی که در جلسات شرکت می‌کنند

فوق‌العاده خودخواه هستند؛

● جان می‌کنیم اما بی‌فایده.

این قضیه ویژگیهای گفته شده را دارد زیرا هم یکی از معضلات مهم کسب‌وکار است و هم اینکه این نوع کشمکشها در بیشتر سازمانها دیده می‌شود.

چنانچه معضل حل نشود می‌تواند موجب رسوایی شده و مخاطره‌آمیز شود. پای لیاقت و عملکرد افراد و سازمان، هر دو، مستقیماً در میان است.

رئیس واحد اطلاعات به این نتیجه رسید که باید از کمک کارشناسان حرفه‌ای برای حل معضل استفاده کند. رئیس و کارشناس به اتفاق

تصمیم گرفتند یک بار دیگر و برای آخرین بار برای حل معضل جلسه یک روزه‌ای را در خارج از محیط کار برگزار کنند. (درواقع، محل نقش

چندانی ندارد و همان فرایند را می‌توان در هر جای دیگر نیز دنبال کرد.)

### نحوه شروع جلسه

جلسه با حرفهای رئیس واحد، خطاب به کارکنان واحد شروع شد:

● نامه تهدیدآمیزی از مدیریت صف به این مضمون رسیده است که: «همکاری نمی‌کنید، عوامل حرفه‌ای واحد اطلاعات حداقل

ارزش افزوده را تولید می‌کنند درحالی که بودجه واحد، زیاد است». دلم می‌خواهد که با کمک

شما درمورد توانایی و لیاقت خودمان در تامین خواست کاربران و همین‌طور مشکلاتی که

همیشه با مدیریت صف داشته‌ایم، بحث کنیم. نباید فراموش کرد که مدیریت صف مشتری ما محسوب می‌شود و بنابراین تحقق خواست آنها

باید برای ما مهم باشد.

جواب کارشناسان و متخصصان این بود:

● ما به فکر تامین نیاز آنها هستیم اما آنها خودشان نمی‌دانند چه می‌خواهند؛

● وقتی نمی‌دانند باید دنبال چه چیزی بگردند چه‌طور می‌توانند بفهمند تهیه و ارائه خدمات دقیق چه قدر وقت می‌برد؟

● دلشان می‌خواهد همه چیز از قبل حاضر و آماده باشد!

● از دست شکایتهای مدیریت صف جانمان به لب رسیده است؛

نسبت‌هایی که پرسش و پژوهش را برای اثبات اعتبار ادعاها لازم نداشته باشد». و یا مثال دیگر: «در گفت‌وگو چنان عمل کنید که اگر قرار شد صحت دعاوی شما را بسجند با همان منطقی بسجند که شما ادعاهای خود را با استفاده از آن پدید آورده‌اید». اینها رهنمودهایی است که به درد خودارضایی (SELF-FULFILLING) و خودگواهی (SELF-SEALING) آموزش‌ستیزی (ANTI-LEARNING) می‌خورد اینها علایم استدلال تدافعی است.

### تمرکز و دقت در عمل

قدم اول این است که به افراد کمک کنیم تا بتوانند شیوه‌های تودستی و فریب در مذاکرات خود را مورد تأمل و بازبینی قرار دهند. هدف از این کار این است که به آنها نشان بدیم رفتار آنها تا چه اندازه با مدل اول مطابقت دارد و استدلال آنها تا چه اندازه تدافعی است. این کار مشکل نیست. با کمترین زحمت، افراد می‌توانند روش تحلیل و نمره‌دادن به مذاکرات خود را یاد بگیرند. یک بار دیگر به مذاکرات واحد اطلاعات را با دقت مرور کنید. این صحبتها پر است از قضاوتها و نسبت‌های فاقد توضیح و ناآمودنی نسبت به مدیریت صفت و بدون دعوت برای کندوکاو و تحقیق. از جمله:

- صف نمی‌داند چه می‌خواهد؟
- مهلت خواسته‌های آنها واقع‌بینانه نیست؟
- اگر خواسته‌های آنها تامین شود، دنبال تقاضاهای ساختگی می‌روند؟
- مشکلات را به دلیل نظم‌ناپذیری مدیریت صف نمی‌توان حل کرد.

این شیوه بازی‌گفتاری منجر به پیامدهای خودخواهانه (SELF-FUELING) و ضدمولد می‌گردد. خشم یا سرخوردگی عامل این بازی‌گفتاری نیست، بلکه عامل اصلی، فرمان و حکم نظریه اجرایی است. می‌توان به شرکت‌کنندگان در کارگاه کمک کرد تا نوعی بازی کنند که در کار یادگیری تمرینش‌تر و سازنده‌تر باشد (حتی اگر سرخورده و خشمگین باشند). قبل از توضیح بیشتر باید یکی دیگر از صفات نظریه اجرایی مدل اول را متذکر شوم.

### حرفهای خصوصی رئیس واحد

افراد بشر وقتی در شرایطی قرار می‌گیرند که مجبور به انتقال اطلاعات ناخوشایند بوده و میل به تقلیل حالت تدافعی در دیگران (و خودشان)

و اگر عواطف و هیجانها به طور اتفاقی طغیان کنند، با یادآوری روحیه حاکم بر کارگاه آموزشی می‌توان خاطره و یاد همکاریهای دوران کارگاه را زنده کرد. اما این کار را با کسانی که در کارگاه نبوده‌اند نمی‌توان کرد، آنچنان که یادآوری آن روحیه برای شرکت‌کنندگانی که دوباره گله و شکایت را شروع کرده‌اند خاصیت چندانی ندارد. طرح و قصد و اعمال ماهرانه و ضدمولد، در حالت کمون و نهفتگی باقی می‌مانند و فقط به هنگام بروز وضعیت دشوار و مخاطره‌آمیز فعال می‌شوند.

### دفاع به کمک طرح و نقشه

سابقه این تصور که افراد بشر برای اقدام موثر در ذهن خود، طرح و قصدی دارند، دست‌کم به زمان «لدوین» و مفهوم فضای زندگی و «سایمون» و مفهوم طرح و قصد باز می‌گردد. در دو دهه گذشته مفهوم طرح و قصد با سرعتی روزافزون در پژوهشهای روان‌شناختی ادراکی - بالینی - اجتماعی نفوذ کرده است.

طرح و قصد در تعریف ساده عبارت است از برنامه اصلی موجود در ذهن افراد برای شکل‌دهی و تحقق اعمال. من و «داندلشون» برای متمایز ساختن این نظریات از نظریاتی که انسانها معتقد به آنها هستند یا از آن نظریات حمایت می‌کنند، این‌گونه طرحها را نظریه اجرایی نامیدیم. ما با کمال شگفتی متوجه شدیم که بیشتر انسانها، صرفنظر از سن، جنس، موقعیت اقتصادی یا آموزشی و فرهنگ، برای رویارویی با مقولات معضل، مخاطره‌آمیز و نامطلوب از طرح یا نظریه اجرایی مشابهی استفاده می‌کنند. احتمال دارد که نوع عمل و اقدام آنها با هم متفاوت باشد اما رفتار آنها منطبق بر همان و قابل توجیه به وسیله همان نظریه اجرایی است. اسم این طرح یا نظریه اجرایی را ما مدل اول گذاشتیم. نظریه اجرایی چهار اصل ارزشی دارد، از این قرار: ۱ - حفظ کنترل به طور یک‌جانبه، ۲ - تلاش برای برد و نه باخت، ۳ - سرکوب عواطف ناخوشایند، و ۴ - رفتار عقلایی. آن دسته از قاعده‌ها و فرمانهای عمل که با این ارزشها سازگار باشند هنگامی که افراد از نظرشان دفاع می‌کنند و یا به هنگام قضاوت و نسبت دادن، ظاهر می‌شوند، روشهای آنها منطبق بر این اصول ارزشی است. مثلاً یکی از قاعده‌های عمل را می‌توان این‌طور بیان کرد: «تلاش برای جهت‌دهی به قضاوتها و

عواطف و مفاهیم نوساخته چون درک و شناخت و اعتماد و اطمینان باید قابل انتقال به قضایای دیگر و گروه‌های دیگر و معضلات سخت، اضطراب‌آور و مخاطره‌آمیز دیگر نیز باشد. برای نیل به این هدف، باید ببینیم واقعاً در جلسه چه گذشته است.

### نمایی از «نظریه عمل»

بیان موضوع در این قضیه نشان می‌دهد که کار گروه، ضدسازنده است. به بیان دیگر شرکت‌کنندگان، مهارت کارسازنده را ندارند. بنابراین باید مهارت لازم را به آنها یاد داد.

دید دیگر این است که بگوییم شرکت‌کنندگان به‌راستی از مهارت عمل سازنده بی‌بهره هستند اما عمل ضدسازنده آنها واقعاً ماهرانه انجام می‌شود. مهارت آنها در کارهایی است که جنبه ضدمولد و ضدسازندگی دارد. اگر این ادعا درست باشد وظیفه ما این است که به آنها کمک کنیم تا ضمن علنی کردن ارزشها، باورها و مهارتهایی که در حال حاضر دارند، درستی آنها را دوباره ارزیابی کنند. برای این کار آنها باید با موجبات پدیدآمدن رفتارهای ضدیادگیری و ضدمعمل تمرینش‌برخورد کنند. اگر از این زاویه به قضیه نگاه کنیم معلوم می‌شود که سرخوردگی و خشم، معلول اعمال ماهرانه و ضدمولد است. خشم و سرخوردگی علت و سبب نیستند. باز اگر این ادعا درست باشد آن وقت، روان‌پالایی و درون‌بینی (INSIGHT) می‌تواند شرکت‌کنندگان را از کج‌فهمی‌ها و نقص ارتباطات خود آگاه کند. اما این راه، طرحها و نقشه‌هایی را که افراد در سر دارند و علت و عامل اعمال ماهرانه، خودکار و ضدمولد است نادیده می‌انگارد.

رویکرد روان‌پالایی و درون‌بینی در بهترین حالت باعث می‌شود که شرکت‌کنندگان بپذیرند و باور کنند که افرادی موجه هستند حتی وقتی که به قدر میل و خواست خود، شایسته و مقبول نیستند. چنانچه افراد به این علم و اطلاع مجهز بشوند، احتمال سرخوردگی و خشم در آنها کمتر و در نتیجه پیشرفت حاصل می‌شود. و چون حالا دیگر از میزان مخاطره کاسته شده، طرحها و نقشه‌هایی که شرکت‌کنندگان در سر دارند و برای رویارویی با معضلات از آن استفاده می‌کنند، غیرفعال باقی می‌مانند. از آنجا که این طرح و نقشه‌ها سرانجام به خشم و رنجش می‌انجامند، احتمال تشدید و طغیان هیجانها، کمتر می‌شود.



### چنانچه کارکنان مجهز به آن مهارتهایی نباشند که عادات تدافعی سازمانی را گامش دهد، دادن پاداش دردی را درمان نخواهد کرد.



دیگران این حرفها را می شنوند ولی به روی خود نمی آورند و طوری رفتار می کنند که انگار آنها را نشنیده اند.

ملاحظه می کنید که چه طور استدلال تدافعی به خودسانسوری مکتوم منجر می شود و این خودسانسوری به نوبه خود در بدترین حالت به یادگیری نادرست و در بهترین حالت به یادگیری سازمانی بسیار محدود منجر می شود.

#### استدلال سازنده

لازمه رهبری - یادگیری تئوریکشن، استفاده از استدلال سازنده در حرف و عمل است. استدلال سازنده منجر به نوعی حرف زدن می شود که مفروضات آن بی برده و عریان است. کلام طوری بیان می شود که سنجش اعتبار ادعاها با استفاده از منطق و داده های مستقل از منطق و داده هایی که براساس آن دعاوی صورت گرفته است، میسر و ممکن باشد. اگر رئیس واحد تصمیم می گرفت که با استدلال تدافعی زیردستان مقابله کند، چه وضعی داشت و چه طور می توانست برپایه استدلال سازنده با آنها صحبت کند؟

اولاً حرفهای خصوصی او با خودش نباید از نوعی باشد که ویژگیهای آن را در بندهای بالا برشمردیم. این نوع گفت وگوهای خصوصی، محصول و برآیند استدلال تدافعی است. ثانیاً می بایست متوجه باشد که افراد چه طور

داشته باشند، غالباً سیاست مدارانه عمل کرده و می کوشند تا صورت ظاهر را حفظ کنند. در این حالت تلاش آنها در جهت محافظه کاری و مراقبت از خود است. در این حالت نظریه اجرایی دستور می دهد که آرام از کنار موضوعهای مخاطره آمیز رد شوند و با معضلات کنار بیایند و این روش را مخفی نگهدارند (و انمود کنند که این طور عمل نمی کنند). در غیر این صورت این کنار آمدن و اخت شدن با معضلات مخاطره آمیز خواهد شد.

به این خاطر غالباً انسانها درحالی که مشغول نقشه کشی و اجرا و تحقق آن از طریق بازی گفتاری (در حضور دیگران) هستند، با خودشان هم به طور خصوصی حرف می زنند.

رئیس واحد هم همین کار را کرد. او می خواست همکاری زیردستانش را جلب کند و احتمال این را که در نظر آنها نامقبول و غیرموجه جلوه کند به کمترین حد برساند. او برخلاف زیردستان، قضاوت خودش را سانسور می کرد و آن را پنهان می کرد. وقتی از او خواسته شد افکار و عواطف خصوصی خودش را بنویسد، نوشت:

● رفتار این آدمها بچگانه است؛  
● اینها متوجه نیستند که چقدر بی توجه و یک دنده هستند؛  
● گاهی وقتها حس می کنم که باید قانون شورش را برای آنها بخوانم. اگر عاقل نشوند کلک همه ما کنده است.

وقتی از او پرسیدم که چرا این افکار و عواطف را علنی نمی کند، مات و میهوت شد. و گفت: «اگر اینها را رو کنم، آتش آنها تندتر می شود». حق با او بود زیرا افکار و عواطف خصوصی وی، به همان شیوه ضدمولد دست کاری شده بود.

این خودسانسوری به ندرت در موارد و مسایل دیگر، نتیجه می دهد. از بعضی از کارشناسان و حرفه ای های واحد، نظرشان را درباره افکار خصوصی رئیس پرسیدیم. پاسخی که آنها دادند بسیار شبیه حرفهایی بود که رئیس گفته بود. از آنها پرسیدیم چرا این حرفها را رودررو نمی زنند، با همان نگاه بهت آمیز جواب دادند: «شوخی می کنید؟»، می خواهید وضع از اینکه هست بدتر بشود؟ کاملاً معلوم بود که آنها هم حرفهایی در دل دارند که به زبان نمی آورند.

بنابراین آدمهایی هستند که در مورد یکدیگر حرفهایی دارند و گمان می کنند که دیگران این حرفها را نمی شنوند. اما راستش را نخواهید

حرف می زنند به بیان دیگر شیوه استدلال آنها (و نه انگیزه های آنها) چگونه است. مثلاً وقتی شنید که زیردستان می گفتند مدیریت صف «نمی داند چه می خواهد»، او باید با خود می گفت:

\* نسبت هایی که این افراد به مدیریت صف می دهند و قضاوتی که در مورد خواسته های آن دارند فاقد داده های لازم است و بنابراین نمی توان در مورد صحت و سقم دعاوی آنها به درستی قضاوت کرد.

\* باید از آنها بخواهم که دلایل این ادعاها را شرح بدهند. من یاد گرفته ام که از آنها علت کاری را که می کنند نپرسم.

بنابراین:

\* وقتی زیردستان می گویند: صف متوجه نیست چه می خواهد.

\* رئیس واحد می توانست بگوید: آخر آنها چه گفته اند و چه کار کرده اند که شما را به این نتیجه رساند که می گویند: «نمی دانند چه می خواهند؟» وقتی رئیس واحد کوشید حرفهایی شبیه اینها بگوید، زیردستان توضیحاتی دادند که سرشار از تناقض، لکن، و تعابیر غلط بود. رئیس واحد می توانست روی این نکات تأمل کند. از این گذشته، این گفت وگوها منجر به پیشی شد که نشان می داد مدیران صف نیز واقعاً نمی دانستند چه می خواهند. مدیران صف این نادانی را از واحد اطلاعات پنهان می کردند زیرا یا باعث رسوایی آنها می شد یا مطمئن بودند که اگر این جهل را بپذیرند کارمندان اطلاعات آنها را نادان تلقی کنند.

به مثال دیگری از این نوع عمل توجه کنید:

\* وقتی زیردستان می گویند: «صفی ها به ما اعتماد نمی کنند و واقعاً برای ما اهمیتی قایل نیستند.

\* رئیس واحد می تواند در جواب بگوید: از کجا به این نتیجه رسیدید و اگر دلایل کافی برای این نتیجه گیری ندارید چرا دنبال دلیل و مدرک نگشتید؟ چه چیزی باعث شد که دلیل و مدرک را لازم ندانید؟

رئیس واحد این سوالها را پرسید و زیردستان گفتند: «شوخی می کنی؟» و بعضی از آنها خندیدند و بعضی ها برافروخته شدند.

رئیس واحد می توانست بپرسد: من از شما پرسیدم آیا برای ادعای خود دلیل و مدرکی هم دارید ولی در جواب من، شما دوباره حرفهایی می زنید که بی پایه و اساس است. چه طور توقع دارید که من به نمایندگی از طرف واحد به جلسه

مدیریت صف بروم وقتی که در جلسه داخلی واحد خودمان یک مشت حرف بی‌اساس تحویل من می‌دهید؟

زیردستان هم می‌توانستند با همین شیوه با رئیس واحد، با یکدیگر و با صف روبرو شوند. از این شیوه می‌توان در هر مقوله مخاطره‌آمیز و دشوار که متضمن کشاندن افراد به سمت خودارضایی و رفتارهای ضدپادگیری و تدافعی است، استفاده کرد.

تا اینجا، پاره‌ای از اعمال، ممکن است در نظر کسانی که به یادگیری تجربی توجه دارند آشنا باشد. احتمالاً مسئله توضیح و آزمون نسبت‌ها برای این دسته تا زگی ندارد. آنچه که به نظر من جدید است این است که به شرکت‌کنندگان کمک کنیم تا بتوانند ریشه و عامل رفتار و کردار تدافعی را - که همان نظریه اجرایی است - کشف کنند. این کندوکاو، آنها را ترغیب می‌کند که به تجدیدنظر در ارزشهای بنیادی خود بپردازند. منظور از ارزشهای بنیادی، ارزشهایی نیست که به زبان از آنها حمایت می‌کنیم بلکه منظور ارزشهایی است که عملاً از آنها استفاده می‌کنیم. تغییر در رفتار و اعمال بدون تغییر در ارزشهای همراه نظریه اجرایی میسر نیست. ارزشهای زیربنایی مذاکره‌ای که از نظر شما گذشت: کنترل یک‌جانبه و برد - نه باخت - است. اینکه به افراد یاد بدهیم بدون ایجاد تغییر در ارزشهای زیربنایی، و فرایندهای استدلالی، فقط گفتار خود را مطابق نسخه بالا اصلاح کنند، باعث تربیت انسانهایی می‌شود که حاصل رفتار و اعمال آنها در بهترین حالت یادگیری محدود است و بدیهی است که این راز را فاش نخواهند کرد و با هر ترفند و حیل بر آن سرپوش خواهند گذاشت.

ارزشهای زیربنایی در گزینه دیگر نظریه

اجرایی - یعنی مدل دوم - از این قرار است:

۱ - طوری رفتار کنید که اطلاعات ساخته و پرداخته شما، معتبر باشد و گزینه‌هایی را عرضه کنید که واضح و روشن باشد، و

۲ - برای آشکار کردن و اصلاح خطاها، نظارت بر کردار و رفتار را در وجودتان نهادینه کنید.

راهبردهای رفتاری در این مدل از این قرارند: حمایت، قضاوت، یا انتساب باید نوعی باشد که کندوکاو را برانگیزد و امکان آزمون دیدگاههای گوینده را فراهم آورد.

مدل دوم، امور و مسایل جاری را به طور خشک و جدی، واریسی و معاینه می‌کند. کنار

آمدن و انس با معضلات در این مدل جایی ندارد. البته منظور این نیست که هدف از این مدل صداقت است. در واقع رفتار فرد باید چنان صادقانه باشد که دیگران را به رفتار مشابه ترغیب کند. همچنین در این مدل، می‌آموزیم که افکار و عواطف خصوصی را که دشمن یادگیری سازنده هستند به خود راه ندهیم. باید بیاموزیم که درباره خود و دیگران، «طور دیگر» بیندیشیم رئیس واحد می‌توانست به زیردستان بگوید:

\* اگر ادعای شما درست باشد و کاربران به سبب بی‌برنامگی و نبود آینده‌نگری، مشکل و معضل ما باشند و اگر این ادعا درست باشد که آنها سالیانست که به این شیوه خو کرده‌اند، آن وقت اگر منابع را بیشتر کنیم، این کار منجر به تحکیم و تقویت همان رفتاری نمی‌شود که ما را سرخورده و مأیوس کرده است؟

یا: \* شما می‌گویید کارفرمای ما خشک و بی‌روح است. شاید هم راست می‌گویید. اما این مطلب را چطور فهمیدید؟ تنها پاسخی است که به من داده‌اید (رئیس واحد، نمونه حرفهای زیردستان را بازگو می‌کند). من تصمیم دارم این قضاوتها و نسبت‌هایی را که شما می‌دهید با روشی غیر از روش استدلالی شما بررسی کنم و از درستی آنها مطمئن شوم.

\* من با دلیل تراشی و استدلال سببی (CASUAL REASONING) که اعتبار و صحت آن، مستقل از تجارب و دیدگاههای من یا شما، ثابت نشده باشد - چه شیوه و روش شما باشد و چه روش خودم - میانه‌ای ندارم.

رئیس واحد می‌توانست اعمال و رفتاری را متذکر شود که منجر به نتایجی می‌شود که زیردستان آن را محکوم می‌کنند. رئیس واحد می‌توانست بگوید:

\* شما مدعی هستید کاربران ما (مشتریان) خشک و بی‌روح هستند (حرفهای آنها را بازگو می‌کند). شما این رفتار را نمی‌پسندید و این را دلیل لاینحل ماندن معضلات می‌دانید.

\* شاید حق با شما باشد ولی کو دلیل؟ هیچ‌کس برای بستن دهان معترضان، سند و مدرکی اقامه نکرده که بشود آن را تایید کرد. به همین دلیل، بعد از یک ساعت جروبحث، به این نتیجه می‌رسیم که شما خشک و بی‌روح هستید! هر وقت خواستم به شما توصیه‌ای بکنم شما گفتید: دست خوش!، به ما اعتماد کن!، حرف ما را بپذیر!، کاربران ما نفوذناپذیرند!

\* اعتماد به نظر و تشخیص شما برای من مشکل شده است. اگر شما با آنها همین رفتار را داشته باشید که با من دارید، طبیعی است که در چشم شما نفوذناپذیر جلوه کنند.

\* این داستان مرا متوجه نکته دیگری هم می‌کند. امکان دارد حالا به این نتیجه برسید که من هم نفوذناپذیرم. من دنبال آن نوع مذاکره و گفت‌وگو هستم که بین من و مسئولیتهای من و شما برای حل معضلات، فاصله و جدایی نیندازد.

\* دلم می‌خواهد بدانم من چه می‌گویم و چه می‌کنم که در نظر شما نفوذناپذیر می‌شوم.

زیردستان این مذاکرات را سخت و خشک و همراه با برخورد دیدند. آنها دنبال جلب حمایت رئیس از خود بودند. رئیس می‌توانست به طور لفظی از آنها حمایت کند و مثلاً بگوید: حق با شماست، من هم با شما همدردم و هوای شما را دارم. این نوع حمایت و پشتیبانی منطبق بر مفهوم حمایت در مدل اول است. چنانچه رئیس واحد این کار را می‌کرد باعث می‌شد افراد بیش از پیش از خودشان متشکر شوند و خیالشان از بابت رابطه با رئیس، آسود شود. اما رئیس واحد دو راه داشت یکی سرپوش گذاشتن بر نظرات و دیدگاههای خود و دیگری سنت‌شکنی و شروع از حرفهای تاییدآمیز و رساندن مطلب به حرفهای ناخوشایند و گوارا کردن این حرفها در ذائقه زیردستان.

این راهبرد دست کم دو مشکل دارد. مشکل اول این است که عامل و موجد بی‌اعتباری می‌شود. زیردستان تاییدها را پیش درآمد و مقدمه حرفهای ناخوشایند تلقی خواهند کرد و دیگر اینکه در نظر آنها رئیس مجبور شده برای خوشایند زیردستان حرف بزند. معنای دیگر این حرف این است که زیردستان سوار رئیس هستند و اوضاع به کام ایشان است. اما مفهوم حمایت و مراقبت در مدل دوم چیز دیگری است. در این مدل، فکر این است که قدرت و توان واریسی و بازیگری در استدلال تدافعی و تبعات ناشناخته سلبی آن در افراد را بالا ببریم. نشان توجه و مراقبت این است که مثلاً گفته شود:

\* مطمئنم که شما توان روبرو شدن با هر نوع نقص و تناقض در منطق و استدلال خود را دارید. این همان روشی است که رئیس واحد پس از اینکه متوجه شد زیردستانش در حال ایجاد گرفتاری برای او و خودشان هستند در

است از پیامدها و عوارض دیگر از قبیل فرایندهای بی‌اعتمادی، بدگمانی در تقلیل سطح اعتماد به نفس به طوری که امکان حل و رفع هر نوع معضل را از سازمان سلب خواهد کرد.

هر عارضه به شکل بازخورد، سبب تقویت و تحکیم عارضه قبلی می‌گردد. در نتیجه، افکار و الگویی به وجود می‌آید که فوق‌العاده پایدار است و توان سازمان را در یادگیری بسیار محدود می‌کند بازنمایی این دیدگاه، شرکت‌کنندگان را متوجه سهم و مسئولیت آنها در ایجاد انگاره‌های تدافعی سازمان می‌کند. اگر این انگاره، دگرگون و اصلاح نشود امکان نیل به راه‌حلهای پایدار - از طریق ایجاد مهارتهای ارتباطی - نظامهای نو، برنامه‌ریزی و غیره بعید خواهد بود. همچنین گمان نمی‌رود با وجود انگاره سابق، شرکت‌کنندگان شیوه و راه یادگیری را بیاموزند و موفق به ایجاد سازمانی گردند که مشوق یادگیری ترمبش برای حل و رفع معضلات و بحرانها باشد.

به نظر ما و براساس تجربیاتی که پیدا کرده‌ایم، انگاره‌های تدافعی سازمانی را نمی‌توان با چند تغییر ساختاری، متحول کرد. اینکه تصور شود مثلاً با وضع خط‌مشی جدید یا ایجاد روش پاداش‌دهی بهتر، می‌توان این تحول را پدید آورد منطبق بر واقعیت نیست. چنانچه انسانها مجهز به آن نظریه اجرایی و مهارتهایی نباشند که عادات تدافعی سازمانی را کاهش دهد، دادن پاداش هر چند هم کلان باشد دردی را درمان نخواهد کرد.

ما به این نتیجه رسیده‌ایم که به محض تلاش افراد برای آموختن مهارتهای جدید، بی‌درنگ از خود می‌پرسند: آیا این مهارتهای جدید، مقبول فرهنگ حاکم بر سازمان هست یا خیر. پاسخ معمولاً نه است. به همین دلیل حجت بر آنها تمام می‌شود که تومار ساختار تدافعی سازمان را درهم بپیچند.

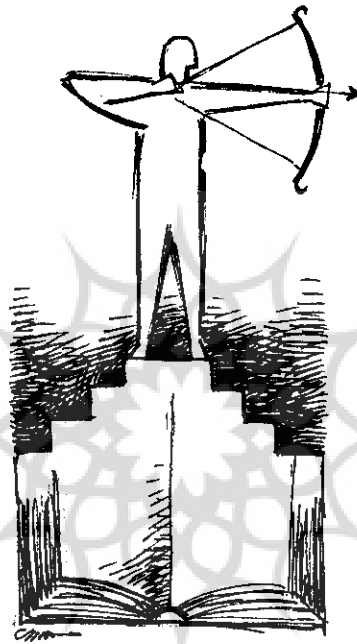
ایجاد فرهنگی نو برای سازمان، وقت چندانی نمی‌خواهد، بلکه برای عینیت بخشیدن به این فرهنگ نو، وقت و همت لازم است. برای فراگرفتن مهارتهای نو و کم‌کردن عادات تدافعی، همان مقدار وقت لازم است که آموختن بازی تنیس در حد متوسط. رمز موفقیت، تمرین و حمایت است، تمرین با معضلات واقعی و در شرایط زنده.

### راههای دیگر یادگیری

برای تقویت مهارتهای یادگیری در



### درسهایی که درباره رهبری - یادگیری آموخته می‌شوند باید در حل مسایل آتی کاربرد داشته باشند.



پیامد دیگر این است که هر یک از طرفین برای دیگری گرفتاری دو جانبه تولید می‌کنند. گرفتاری دوجانبه‌ای که رئیس برای زیردستان ایجاد می‌کند ضمنی و تلویحی است: یا آنها تسلیم نظر رئیس می‌شوند و دچار احساس شکست می‌شوند یا نظر او را رد می‌کنند و باز هم طعم شکست را می‌چشند. گرفتاری دوجانبه‌ای که زیردستان برای بالادست تولید می‌کنند، چنین حالتی را دارد یعنی یا او با آنها هم‌آهنگ می‌شود و در روابط با مدیریت صف به مخصصه می‌افتد یا با صف هم‌آهنگ می‌شود و با زیردستان مشکل پیدا می‌کند.

این دو عارضه، عارضه سومی را هم پدید می‌آورد به این معنا که معضلات مخاطره‌آمیز و اضطراب‌آور کسب‌وکار را، نفوذناپذیر و غیرقابل بحث می‌کند. و این عارضه هم به نوبه خود عارضه چهارمی را تولید می‌کند که مجموعه‌ای

پیش گرفت. با این حرف، او احترام زیادی به افراد نشان داد. رئیس واحد به جای پیگیری مسایل اساسی، ظرفیت حرمت‌نفس و خویش‌ننگری را در افراد زنده کرد. رئیس واحد در حال نمونه‌سازی و ایجاد سرمشق رهبری - یادگیری بود.

### بازنمایی (MAPPING) عادات تدافعی سازمانی

ما به این نتیجه رسیده‌ایم که در سازمانهایی که از افرادی درست شده که پیرو نظریه اجرایی مدل اول و عادات تدافعی هستند. عادات تدافعی بزرگتری به وجود می‌آید که در بهترین حالت بافت سازمان را برای یادگیری نامساعد می‌کنند. این عادات، حالت فرا فردی پیدا می‌کنند و باعث اعمالی می‌شوند که یادگیری - که شرط رهبری - یادگیری است - محدود شود. چنانچه عادات تدافعی سازمانی به طور جدی از بین نروند یا از میزان آن؛ کاسته نشود، آنگاه ایجاد مهارت در بیان به طوری که سبب حمایت از یادگیری شود، دچار ضعف خواهد شد.

با استفاده از یادداشتهای فراهم آمده از جلسات و نیز نوار مذاکرات جلسات، اینک می‌توان این الگوها یا عادات تدافعی سازمانی را کشف و برملا کرد. این آگاهی‌ها لازمه دگرگونی‌های سازمانی است.

هر نقشه عمل پیش از هرچیز متاثر از شرایطی است که بر بافت سازمان حاکم است. در قضیه اخیر باید به وجود فشارهای کاربران و تنگناهای مالی اشاره کرد. در عین حال نقشه عمل متضمن راهبردهای اصلی عملی است که روسا (در اینجا رئیس واحد اطلاعات) و زیردستان (در این جا کارشناسان اطلاعات) از آن تبعیت می‌کنند. این راهبردها مستقیماً از تحلیل گفتگوهای علنی و خصوصی به دست می‌آید.

مثلاً رئیس واحد متوجه می‌شود که زیردستان او بسیار منفعلانه، شکست خورده و ضعیف عمل می‌کنند. از طرف دیگر، زیردستان، رئیس واحد (و مدیریت صف) را بی‌انصاف و مدیران صف را بی‌توجه به کارشناسان اطلاعات می‌پندارند. نحوه حرف زدن آنها به گونه‌ای است که نتوان صحت و سقم دیدگاه آنها را تمیز داد.

مهمترین پیامد این طرز فکر این است که رئیس، راه حل زیردستان را غیرواقع بینانه می‌پندارد و زیردستان هم راه حل رئیس را غیرواقع بینانه می‌دانند و بنابراین نتیجه می‌گیرند که مشکلات لاینحل است.

قدرت یادگیری منوط به طرح مشکلات حقیقی و چگونگی مباحثاتی است که به دنبال طرح آن مشکلات، روی می‌دهد.

مثالی هم از قضیه هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت (A.B.C) می‌آورم. در شروع جلسه، همکارم پروفیسور رابرت کاپلان شرکت‌کنندگان (مقامات ارشد مالی) را با مفهوم مورد بحث آشنا کرد. آنگاه من نکاتی را که در این مقاله شرح داده‌ام برای حاضران بیان کردم. سپس به مورد پژوهی پرداختیم. قضیه مربوط بود به تحلیل نتایج مثبت شیوه حسابداری بر پایه فعالیت که در عمل با مقاومت‌هایی روبرو شده بود. این قضیه را آقای کاپلان نوشته بود. ما از این قضیه استفاده کردیم تا شرکت‌کنندگان با نظریه اجرایی و شیوه‌های استدلالی خود آشنا شوند. بعدها چندتن از شرکت‌کنندگان در آن جلسه به ما مراجعه کردند و از ما خواستند برای سازمان‌های آنها طرح‌های مشابهی تهیه کنیم.

#### نتیجه

آنچه برای یک تجربه تمرین‌بخش رهبری - یادگیری لازم است شامل موارد زیر است:

- ۱ - یک معضل واقعی که محتاج راه‌حل و کاربرد راه‌حل باشد؛
- ۲ - شرح معضل که متضمن مذاکرات واقعی (یا محتمل) باشد، و
- ۳ - سناریویی از افکار و عواطفی که مربوط به معضل است اما اظهار نمی‌شود.

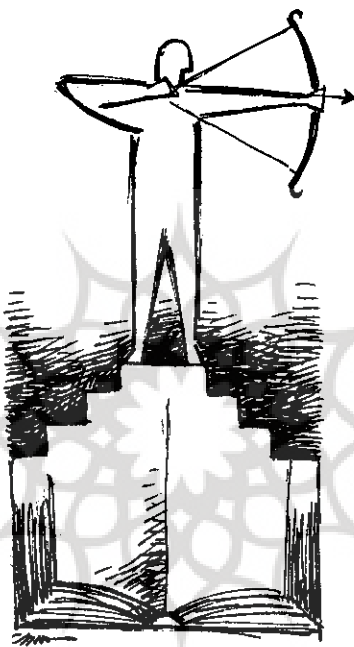
اساس تجربه یادگیری، بحث و کندوکاو

در مورد قضیه است. هدف اول از تحلیل مذاکرات باید درک نظریه اجرایی و شیوه‌های استدلال تدافعی شرکت‌کنندگان باشد. هدف بعدی چگونگی مذاکراتی است که افراد برای کمک به یکدیگر انجام می‌دهند. و نکته سوم توجه به پویایی‌های گروهی و فرایند حل مشکلات است که در طی بحث بروز می‌کند. و سرانجام باید به عادات تدافعی سازمانی توجه کرد.

توجه داشته باشید که هدف از بهبود شیوه مذاکره این نیست که واژه‌ها و کلمات را درست انتخاب کنیم. بلکه هدف این است که ارزش‌ها و راهبردهای رفتاری را آن چنان انتخاب کنیم که «رهبری - یادگیری» را ساده و آسان کند. به بیان دیگر صرف‌نظر از نوع واژه‌ها و کلمات انتخابی، شیوه ادای مطلب باید به گونه‌ای باشد که کندوکاو و آزمون صحت و سقم دعاوی را ممکن گرداند. □



### لازمه رهبری - یادگیری تمرین‌بخش، استفاده از استدلال سازنده در حرف و عمل است.



نوشته‌ام روش کار گروه منتخب مدیران اجرایی یک سازمان تجاری برای تدوین راهبردهای سازمان را شرح داده‌ام. هریک از اعضای گروه، قضیه‌ای را تنظیم کرد و در آن مقاومت‌هایی را که گمان می‌کرد در مقابل راهبرد جدید ابراز شود، شرح داد. از اعضای گروه خواسته شد که شش ماه بعد برای ارزیابی میزان اثربخشی راهبرد جدید دور هم جمع شوند. هریک از اعضا مشاهدات خود را در دوران شش ماهه اجرای راهبرد جدید، ثبت کرده بود.

ما همین روش را با کسانی که یکدیگر را نمی‌شناختند نیز اجرا کرده‌ایم. بدیهی است هریک از شرکت‌کنندگان به موضوعی که برای او اهمیت داشت، پرداخته بود. در مواردی که توان از شرکت‌کنندگان خواست که قضیه واقعی خودشان را بنویسند، می‌توان قضایایی را مطرح کرد که قابل بحث و استفاده باشند. البته افزایش

شرکت‌کنندگان، روش مستقیم و تاحدودی ساده ابداع کرده‌ایم. در این روش که بین ۲۵ تا ۳۵ دقیقه وقت می‌خواهد، نویسنده یکی از مشکلات جاری را انتخاب می‌کند. ابتدا در یکی دو جمله مشکل را شرح می‌دهد. مثلاً «غلبه بر مقاومتی که نسبت به یک راهبرد جدید نشان داده می‌شود». آنگاه نویسنده در چند جمله روش حل مشکل را شرح می‌دهد. مثلاً «تشکیل جلسه با یک یا چند عامل اصلی در موضوع مورد بحث». آنگاه نویسنده کاغذ را به دو قسمت تقسیم می‌کند. در ستون سمت راست، نویسنده، صحبت‌هایی را که فکر می‌کند خودش یا دیگران خواهند کرد (یا اگر موضوع واقعاً اتفاق افتاده باشد صحبت‌های واقعی را) می‌نویسد. در ستون سمت چپ، حرف‌ها و نظرات خصوصی خودش را که به هر دلیل آنها را علنی نمی‌کند (یا نکرده است) ثبت می‌کند. جمع این نوشته‌ها دوسه صفحه خواهد شد. این سناریو کار گردآوری داده‌های لازم برای مشاهده را انجام می‌دهد و به منزله دریچه‌ای است که شرکت‌کنندگان از آن طریق با نظریه اجرایی و فرایندهای استدلالی خود آشنا می‌شوند.

برای توصیف واقعه‌ای که احتمال وقوع دارد یا قبلاً روی داده است، صحبت‌ها لزوماً نباید دقیق باشند. هدف این است که نظریه اجرایی شناخته شود. چنانچه نظریه ما درست باشد. هر حرفی که به ذهن خطور کند لزوماً از نظریه اجرایی فرد سرچشمه می‌گیرد. امکان ندارد کسی حرف‌هایی را بزند که با نظریه اجرایی او منطبق نباشد. در بین هزارها موردی که ما از این روش استفاده کردیم فقط یک نفر، آن هم پس از مشق زیاد، موفق شد قضیه‌ای را مطابق مدل دوم تنظیم کند. قضیه‌ها تنها بخشی از مبانی یادگیری هستند. پس از این تمرین، شرکت‌کنندگان در نقش مشاور قضیه‌نویسها ظاهر می‌شوند و به آنها کمک می‌کنند تا قضایا تحلیل شود. گفت‌وگوهایی که شرکت‌کنندگان در آنها در مقام ارائه نظرات مشورتی به نویسنده برمی‌آیند و همچنین گفت‌وگوهایی که حاوی مباحث شرکت‌کنندگان در مورد نظرات یکدیگر است، یکی دیگر از راهکارهای یادگیری است. شرکت‌کنندگان با بازاندیشی و تعمق در مذاکرات، راهی برای پی بردن به فرایندهای استدلالی و نظریه‌های اجرایی خویش پیدا می‌کنند.

مورد پژوهی را می‌توان به صورت گوناگون به کار برد و من در مقاله‌ای که قبلاً در همین مجله