

اثرگذاری و عملکرد خود را نسبت به قبل از آن به میزان چشمگیری افزایش داده‌اند؟

وقتی که به اقدامات و تجربیات تغییر در شرکت‌های بزرگ طی ۱۰ سال گذشته نگاه می‌کنم به اندازه کافی نمونه و شاهد موفق برای اینک بگویم «تغییر» امکان‌پذیر است وجود دارد، در عین حال به اندازه کافی سند و مدرک هست که نشان می‌دهد «تغییر» امکان‌پذیر نیست.

هر دو این تجربیات موفق و ناموفق، حاوی آموزه‌های مهمی هستند.

• چرا بیشتر اقدامات برای تغییر با موفقیت مواجه نشده‌اند؟

- اگر دلیل این امر خیلی ساده، نیاز به منابع بیشتر می‌بود، مسلماً دست‌اندرکاران کسب و کارها، راه‌های تامین منابع بیشتر را پیدا کرده و مشکل را حل می‌کردند. اگر علت و مشکل با زمان بیشتر، پول بیشتر، مشاوران بیشتر و یا فقط به تلاش بیشتر نیاز داشت، به احتمال زیاد، تاکنون می‌باید توانسته باشیم، نیازهای مذکور را تامین کنیم. یا اگر علت و مشکل اصلی کمبود هوشمندی و دانایی باشد - می‌توان به‌سادگی ادعا کرد که بیشتر مدیران شرکتها اشخاص باهوشی نیستند و یا از هوشمندی و دانایی لازم برخوردار نیستند - شرکتها مدیران ناموفق و کم‌هوشمند را از کار برکنار کرده و مدیران شایسته و هوشمندی که بتوانند فرایند تغییر را با موفقیت راهبری کنند یا پرداخت حق‌الزحمه‌های خوب، به‌کار می‌گرفتند و مشکل را حل می‌کردند. اما به نظر می‌رسد که هیچ‌یک از موارد و حالت‌های ذکر شده، نمی‌تواند دلیل عدم موفقیت در دستیابی به تغییرات در شرکت‌های بزرگ باشد.

به‌واقع ما می‌توانیم از تجربیات و موارد دست اول مدیران شایسته‌ای نام ببریم که در فرایند ایجاد و راهبری «تغییر» ناموفق بوده‌اند.

همه این حقایق و تجربیات، ما را به این سمت هدایت می‌کند که علت و ریشه مشکل عام‌تر و بنیادی‌تری وجود دارد.

• در این صورت شکست تلاش برای تغییرات وسیع‌تر در شرکتها چه دلایل بنیادی تری دارد؟

- با نگاهی عمیق به قضایا، ما با یک تغییر و گذار از یک دوران به دوران دیگر مواجه هستیم. مهمترین چالش پیش‌رو، گذار از این مرحله است که ما نهاد‌های بشری را به‌عنوان ماشین و یا تجسمی از طبیعت فرض کنیم.

بنده مدت ۲۵ سال است که به این تغییر فکر کرده‌ام.

باید بپذیریم که ما انسانها، بخشی از طبیعت

یادگیری برای تغییر

مصاحبه با پیتر سنگه؛ صاحب‌نظر و مربی بزرگ مدیریت

منبع: FAST COMPANY

مترجم: عباس آرون تاج

aarvantaj@yahoo.com



مقدمه

۱۰ سال پیش بود که پیتر سنگه (SENGE) کتاب «پنجمین فرمان (THE FIFTH DISCIPLINE) تئوری و عمل سازمان یادگیرنده» را منتشر ساخت. این کتاب فراتر از یک کتاب خوب کسب و کار گردید و نقشی دوران‌ساز و شالوده‌شکن ایفا کرد. تدوین و انتشار کتاب مذکور، سنگه را به رده اول متفکران و مربیان مدیریت ارتقا داد.

کتاب پنجمین فرمان نگرش و زبان نوین تغییر برای همه نوع شرکت را پدید آورد و یک چشم‌انداز جدید از محیط کار انسانها و شرکتها حول محور «یادگیری» ایجاد کرد.

سنگه و همکاران، کتاب «رقص تغییر (THE DANCE OF CHANGE) چالش‌های تداوم جنبش تغییر در سازمان‌های یادگیرنده» را منتشر کردند. (مارس ۱۹۹۹).

طبق گفته سنگه این کتاب جدید درخصوص اینکه، «ما از یادگیری چه چیزی یاد گرفته‌ایم» بحث و گفت‌وگو می‌کند. کتاب «رقص تغییر» با دو آموزه کلیدی شروع می‌شود:

اول اینکه شروع و تداوم تغییر در شرکتها و سازمانها، بسیار پیچیده‌تر و دشوارتر از، نگرش خوشبینانه‌ای است که در کتاب پنجمین فرمان ارائه شده است.

دوم اینکه دستیابی به تغییر، مستلزم این است که مدیران و دست‌اندرکاران کسب و کار، شیوه تفکر و نگرش خود را از سازمان و شرکت تغییر دهند.

سنگه می‌گوید: «ما نیاز به این داریم که کمتر مثل مدیران و بیشتر مثل بیولوژیست‌ها فکر کنیم.»

به‌منظور درک و فهم عمیق‌تر و بهتر از چشم‌انداز و گستره یادگیری سازمانی نشریه FAST COMPANY، مصاحبه‌ای با سنگه در دفتر وی در کمبریج ماساچوست انجام داده که برگردان آن را به اتفاق می‌خوانیم.

• ارزیابی شما از تلاشهای وسیع برای تغییرات بزرگ در دهه گذشته چیست؟

- بیشتر راهبردهای رهبری، از همان ابتدا محکوم به شکست بوده‌اند. از آنجا که کارکنان سازمانها برای سالهای متمادی، تغییر و تحول موثری را تجربه نکرده بودند، اغلب راهبردهای مبتکرانه‌ای که از بالای هرم سازمانی طراحی شده‌اند، در بهترین حالت اثرگذاری چندانی نداشته‌اند.

در حال حاضر راهبرد «تجدید سازماندهی جامع» از راهبردهای جدید، شایع‌تر و عمومی‌تر است، اما چند شرکت از میان شرکت‌هایی که اقدام به «تجدید سازماندهی جامع» کرده‌اند، واقعا

از تغییر مصمون می‌دارد و یا تغییر آنها را بسیار دشوار می‌سازد.

ما مراقب این هستیم که «مکانیک‌ها» را وارد شرکت کنیم در حالی که بیشتر به «باغبانان» نیاز داریم. ما تلاش می‌کنیم که تغییر را پیش برانیم (DRIVE) در حسالی که ما به پرورش (CULTIVATE) تغییر نیاز داریم.

مجموعه این نگرش و تفکر ماشینی و مکانیکی می‌تواند موجب دلسردی و افسردگی کسانی شود که تغییر انسانها در سازمانهای یادگیرنده را دنبال می‌کنند، و به همان اندازه نیز می‌تواند سبب ناسیدی کسانی شود که شیوه تغییر سنتی نظیر ادغام و تجدید سازماندهی را به کار می‌گیرند.

• به طور مشخص در کجا نگرش مکانیکی، در جریان تغییرات موثر، به بیراهه می‌رود؟

- ساده‌ترین راه برای مشاهده این امر روابط بین انسانهاست.

در تجربیات و ارتباطات عادی یا انسانهای دیگر، داشتن نگرش ماشینی‌وار و مکانیکی ما را با دردسر و مشکل مواجه می‌سازد.

فرایند تغییر در روابط انسانی بسیار پیچیده‌تر از مثلاً فرایند تغییر در سطح لاستیک خودرو است. در تغییر روابط انسانی ما به یک تمایل و علاقه برای تغییر نیاز داریم. در روابط انسانی ما به احساس گشاده‌رویی و عمل متقابل - ولو از نوع ضعیف و آسیب‌پذیر آن - نیازمندیم.

شما برای اینکه تحت نفوذ شخص دیگری باشید، باید برای این کار تمایل داشته باشید. اما مسلماً شما هیچ تمایلی برای اینکه تحت نفوذ خودرو خود قرار بگیرید، ندارید. روابط با ماشین به‌طور بنیادی از نوع روابط خاصی است که اساساً متفاوت از روابط با انسانهاست.

در ارتباط با ماشین، اگر ماشین مشکل پیدا کرد، شما حق دارید آن را «درست» کنید. اما در روابط با انسانها چطور؟

اگر بخواهیم انسانها را «درست» کنیم مسلماً به دردسر و دشواری حقیقی دچار خواهیم شد.

در حوزه روابط انسانی ما می‌دانیم چگونه روابط خانوادگی و دوستانه را به‌وجود آوریم و پرورش دهیم. اما وقتی که وارد قلمرو سازمان می‌شویم، مطمئن نیستیم که از کدام حوزه باید شروع کنیم. آیا می‌باید از حوزه ماشین و روابط با ماشین شروع کنیم؟ چرا که بخش زیادی از زندگی و وقت روزانه ما صرف کار و ارتباط با رایانه، ضبط صوت، خودرو و انواع دستگاهها و

در جریان انقلاب صنعتی، معنا و محتوای انسانی شرکت تغییر کرد و هرچه بیشتر معنای ماشینی به خود گرفت. برای بیشتر قسمتها و ذینفع‌ها، نگاه ماشینی به شرکت، قابل توجهی است.

کسانی هستند که این ماشین (شرکت) را طراحی می‌کنند و اجزای مختلف آنها را جمع‌آوری و بهم پیوند می‌زنند و آنرا به کار می‌اندازند. اینان موسس شرکت (ماشین) هستند. کسانی هم وجود دارند که با این ماشین (شرکت) کار و آنرا هدایت و کنترل می‌کنند که ما آنها را مدیران شرکت (ماشین) می‌شناسیم.

شرکت (ماشین) البته مالک و صاحب دارد که وقتی خوب کار کند، برای صاحبانش درآمدزاست. در خصوص کنترل شرکت (ماشین) نیز می‌توان گفت که شرکت (ماشین) خوب تحت کنترل و موفق، آن است که اپراتورهای آن بتوانند ماشین (شرکت) را در جهت تحقق اهداف و منافع صاحبان آن کنترل کنند.

شرکت به معنای یک ماشین، با تفکرات و تصورات مردم از شرکت متعارف و سنتی و عملیات آن نیز جفت‌وجور است. و البته با تفکرات و تصورات درخصوص تغییر شرکت (به معنای سنتی و ماشینی آن) منطبق است. در این الگوی فکری ماشینی از شرکت، وقتی که شرکت دچار مشکل می‌گردد و برای درست‌کردن آن شما به تغییر نیاز دارید و یک مکانیک را به خدمت می‌گیرید. این کارشناس و مکانیک قطعات و بخشهای کهنه، شکسته و از کار افتاده شرکت (ماشین) را بر می‌دارد و کنار می‌گذارد و به جای آنها قطعات و بخشهای نو و سالم را جایگزین می‌کند و بدین ترتیب، مشکل شرکت حل شده و شرکت درست کار می‌کند.

این نگرش ماشینی و مکانیکی به شرکت، دلایل و علت نیاز شرکتها به «آژانس‌های تغییر» و رهبرانی که بتوانند قهرمانانه تغییرات مذکور را انجام دهند، را به خوبی توضیح می‌دهد.

اما حال بیاییم همه مدارک و شواهد عدم موفقیت در تغییرات را مورد بررسی قرار دهیم. اولین توضیح و دلیل موجه ما این است که: «شرکتها واقعاً موجودات زنده و با احساسی هستند و نه ماشین بی‌جان و احساس»

شاید این توضیح و دلیل پاسخ به سوال: چرا موفقیت در تحقق تغییر در سازمانها تا این اندازه دشوار است؟ را بدهد.

شاید عمل و رفتار ماشین‌وار شرکتها، آنها را

نه جدا از آن هستیم. به مشکلات مختلف بیست محیطی، از وضعیت آب و هوا گرفته تا شکل جمعیت، فکر کنید. یا کاستی‌هایی را مورد توجه قرار دهید که موجب افسردگی انسانها در سازمانها می‌شود. چرا موسسات و سازمانهای ما تا این اندازه با خلق و خوی انسانی بیگانه است؟

در میانه دو طیف و گروه ۱ - بحرانها و مشکلات عمومی محیطی و ۲ - بحرانها و مشکلات خصوصی و شخصی ما با گروه سوم یعنی بحرانها و مشکلات موسسات و سازمانها مواجه هستیم.

چرا به سازمانها و شرکتها بمان همچون ساختارهای بی‌روح و جان و سلسله مراتبی سفت و سخت نگاه می‌کنیم و نه به عنوان اجتماعی از انسانها و موجودات زنده و با روح که برای کار و زندگی دور هم جمع شده‌اند؟

مستقل از اینکه شما از موضع کلان و عمومی یا خرد و شخصی و یا موسسه و سازمان صحبت می‌کنید همه آنها به یک سمت و سو اشاره دارند و آن این است که: مشخصات و سازکردهای واقعی یک دوران، چگونگی، محدوده و قیدوشرطهای تفکر ما را تعیین می‌کند و چگونگی، محدوده و قیدوشرطهای تفکر ما، چگونگی، محدوده و قیدوشرطهای عمل و رفتار ما را مشخص می‌سازد. تفکر و عمل در جوامع

ما ظرف ۲۰ سال گذشته، ماشین محور و مکانیکی بوده است. بنیان این تفکر و عمل در اروپا گذاشته شد و رشد کرد، در آمریکا تقویت و مستحکم گردید و در سراسر جهان انتشار یافت.

این الگوی ذهنی به‌طور مستقیم بر چگونه نگاه کردن ما به سازمانها و بالطبع به نگرش ما درخصوص تغییر در سازمانها، اثر گذاشته است.

• الگوی ذهنی و نگرش ماشین محور در شرکتهایی که تغییر و تحول جدی را دنبال می‌کنند، چقدر مصداق دارد؟

- در عصر ماشین، شرکت، خود نیز به یک ماشین تبدیل گردید. یک ماشین پول‌سازی. این نکته کلیدی کتاب «شرکت زنده (THE LIVING COMPANY) نوشته ARIE DE GEUS است. «شرکت» ریشه در دوران ماقبل صنعتی دارد. در واقع کلمه شرکت (COMPANY) با کلمه هم‌نشین و هم‌سفره (COMPANION) ریشه مشترک دارد که معنای آن «سهیم بودن در سفره» است. اما در عصر ماشین، شرکت نمی‌توانست چیزی بیشتر از ایده ماشین‌بودن، داشته باشد.

الگوهای زندگی و رشد پدیده‌ها از تعامل و اثرات متقابل این دونوع و گروه نیرو و فرایند شکل می‌گیرند و ظهور پیدا می‌کنند.

اولین موردی که در تغییر سازمان توجه ما را به خود جلب می‌کند، تعریفی است که از مقوله «ساختار» (STRUCTURE) ارائه کرده‌ایم. در ده سال پیش و در کتاب پنجمین فرمان ما تعریفی از مقوله ساختار سازمانی ارائه کردیم که آن را از حوزه «سیستم‌های پویا» اقتباس کرده بودیم و آن تعریف عبارت بود از: «بازخورد و کنش و واکنش در یک سیستم». اما تعریف جدید ما از ساختار این است: «یک الگوی وابستگی متقابل که در عمل ایجاد می‌شود و شکل می‌گیرد».

بار دیگر به جای شرکت به حوزه روابط خانوادگی فکر کنید: انسانها از راههای قابل پیش‌بینی با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند و الگوهایی را شکل می‌دهند و سپس روابط ساختاری - مناسبات نظیر هنجارها، انتظارات و عادات پذیرفته شده - را تعریف می‌کنند. البته این الگوها و روابط ساختاری، ثابت و بدون تغییر نیستند و می‌توانند تغییر کنند.

نکته مهمی که باید روی آن تاکید کرد این است که این الگوها از جانب شخص و مرجعی صادر نمی‌شود و تعیین نمی‌گردد. به‌طور خلاصه، ساختارهایی که در روابط خانوادگی جاری می‌گردد، محصول انتخاب اصلح است که همگی آنان طی ارتباطات انسانها با یکدیگر، ایجاد می‌شوند.

همه اینها به‌طور مستقیم در مورد نظرات ما در خصوص رهبری و بخصوص «کیش مدیران ارشد قهرمان»، صادق است.

وقتی که ما الگوی «کیش مدیر ارشد قهرمان» را می‌پذیریم و حاکم می‌کنیم در واقع ما سازمان را نابالغ می‌سازیم، بدین ترتیب که غیر از مدیر ارشد قهرمان همه افراد سازمان را در مرحله نازلی از رشد و توسعه نگاه می‌داریم و در نتیجه آنان نمی‌توانند تواناییها و قابلیت‌های خود را برای ایجاد تغییر باور کنند. کیش مدیر ارشد قهرمان حتی مانع مشارکت موثر مدیر ارشد در ایجاد تغییرات جدی و شاخص در سازمان می‌شود.

«کیش مدیر ارشد قهرمان»، فقط نیاز به مدیران ارشد قهرمان بیشتری را باز تولید می‌کند و تداوم می‌بخشد.

● به چالش کشیدن ایده «مدیر ارشد قهرمان» چقدر می‌تواند محرک تغییر سازمانها شود؟
- تغییر عمیق تنها از رشد و توسعه واقعی

می‌کند و در یک فرایند عملی و طی زمان، کهنه را از میدان به در می‌کند و خود جای آن را می‌گیرد.

این دیدگاه به ما یک آستانه جدید عرضه می‌کند تا به کمک آن به شیوه‌ای متفاوت به چگونگی تغییر بنگاهها و سازمانها فکر کنیم و آن این است که: تغییرات سازمانی را باید به‌عنوان حاصل و برآیند مجموعه اثرات متقابل و فعل و انفعالات نیروهای متنوعی ارزیابی کرد که در فرایند رشد و توسعه سازمان (و یا یک پدیده جدید) دخالت دارند.

در طبیعت هیچ مورد و پدیده‌ای را مشاهده نمی‌کنیم که رشد خود را در همان ابتدا در ابعاد و اندازه بزرگ شروع کند. همواره پدیده‌های طبیعی، رشد خود را در ابعاد و اندازه‌های کوچک آغاز می‌کنند.

هیچ عاملی را به تنهایی نمی‌توان متصدی پدیدآوردن و رشد پدیده‌های طبیعی تعیین کرد. رشد در طبیعت از اثرات متقابل نیروهای متنوعی پدیدار می‌شود. این نیروها را به‌طور کلی می‌توان به دو نوع طبقه‌بندی کرد:

- ۱ - فرایندهای تقویت‌کننده که رشد و توسعه پدیده را تولید می‌کنند.
- ۲ - فرایندهای محدودکننده که مانع رشد و یا محدودیت رشد پدیده‌ها شده و یا به‌طور کلی رشد آن را متوقف می‌سازند.



می‌باید از تجربه مدیران شایسته در ایجاد تغییر در سازمانها سود جست.

باید به سازمانها به‌عنوان موجودات زنده نگاه کرد که انسانها در آن برای کار و زندگی دور هم جمع شده‌اند.

فکر ما ظرف ۲۰۰ سال گذشته مکانیکی بوده و همین امر روی نگرشها در خصوص تغییر در سازمانها اثر گذاشته است.

یکی از بنیادی‌ترین عامل تغییر این است که کارکنان در سازمان به‌این باور برسند که آنان در حال پایه‌گذاری روشی جدید برای بهتر کار کردن هستند.

ماشین‌های خودکار دیگر می‌شود. یا شاید باید از حوزه سیستم‌های زنده و جاندار سازمان کار را شروع کنیم؟ چرا که بخش زیادی از اوقات زندگی روزانه ما صرف ارتباط و همکاری با همکاران و انسانهای دیگر می‌شود.

در سازمانها ما با دو گروه و نگرش مختلف در برخورد با نیروی انسانی مواجه هستیم. گروهی و نگرشی که به انسانها اهمیت می‌دهند و توجه دارند. اینان تمایل دارند که متخصص منابع انسانی و یا مدیران صف و کف کارگاه باشند. این گروه از مدیران درک می‌کنند که در روابط انسانها، کار تیمی و اعتماد برای عملیات موثر و موفقیت در کارها، اساسی و تعیین‌کننده است.

اما در طرف دیگر مدیران ارشد و ستادی قرار دارند که از کارکنان و عملیات روزمره شرکت دور و جدا هستند. اینان به سازمان و شرکت از زاویه و موضع ارقام، تراژنامه و صورت‌حساب سودزبان و معاملات موردانتظار، نگاه می‌کنند. اولویت شماره یک این مدیران اوشد و ستادی، قیمت سهام شرکت است. این نگرش و نگاه آنان را به‌طور اساسی از زندگی و جنبه انسانی کسب‌وکار بنگاه دور می‌سازد. عاقبت این نگرش و نگرش، بسه بیماری شسزوفرنی (SCHIZOPHRENIA) سازمانی ختم می‌شود.

به‌عبارت دیگر کسانی شرکت را همچون یک ماشین می‌بینند و گروهی دیگر شرکت را همچون موجودی زنده و پرجنب‌وجوش از جهان و طبیعت می‌پندارند و با آن رفتار می‌کنند. * وقتی که به شرکت همچون موجودی زنده نگاه می‌کنید، چه اتفاقی می‌افتد؟

- در این صورت، موضوع عمیقاً به اینکه شما در مورد رهبری و تغییر چگونه فکر می‌کنید، انتقال می‌یابد. اگر با نگرش و عینک ماشینی به موضوع رهبری و تغییر نگاه کنید، شما رهبرانی خواهید داشت که تلاش دارند از طریق برنامه تغییر رسمی (FORMAL) فرایند تغییر را پیش ببرند. اما اگر با نگرش و عینک سیستم زنده به شرکت و تغییر آن نگاه کنید، آنگاه شما رهبرانی خواهید داشت که تغییر پدیده‌ها را بیشتر همانند رشد و پرورش آن پدیده‌ها می‌بینند تا فقط تغییر پدیده‌ها.

طبیعت، حتی در اندازه و ابعاد بزرگ، پدیده‌ها را به شکل مکانیکی تغییر نمی‌دهد. و دفعتاً به کنار گذاشتن چیز کهنه و جایگزین کردن آن با چیز نو نمی‌پردازد. یک پدیده جدید رشد

خاص و از طریق یادگیری حاصل می‌شود. این نوع کار و تفکر مطلوبی است که بیشتر مدیران از کار بست تفکر مکانیکی و کیش مدیر ارشد برمان، مانع می‌شود.

مدیر ارشد قهرمان کسی است که پاسخ هر بیزی را دارد و عموم کارکنان سازمان توان ایجاد نیترات جدی و عمیق در سازمان را ندارند. چرا نه آنان بیش از اینکه از روی تعهد کار کنند، جیورند از مدیر ارشد قهرمان تبعیت کنند.

تعهد هنگامی به وجود می‌آید که مردم انجام ناری را که از آنان خواسته می‌شود، واقعاً در ایرو علاقت و توجهات خودشان باشد.

اگر شما طرفدار ایجاد تغییر براساس اجبار نیستید، تغییر را به دست می‌آورید اما مانع تحقق رایندهای عمیق‌تر می‌شوید که به تعهد و باور منتهی می‌گردد. و بدین ترتیب شما مانع رشد و گسترش ایجاد تغییرات براساس تحریک و تنگیزه درونی کارکنان و سازمان می‌گردید.

* اگر ایده و کیش مدیر ارشد قهرمان ما را گمراه می‌کند، ایده و جهت درست چیست؟

- اولین مشکلی که در مورد رهبری وجود دارد این است که ما سررشته موضوعی را که درباره آن صحبت می‌کنیم، در دست نداریم.

ما «رهبر» را به معنای «مدیر ارشد» که در رأس هرم سازمانی قرار دارد، به کار می‌بریم. در این نگرش، «رهبر» یعنی شخصی که در بالای سازمان قرار دارد. این برداشت و نگرش بدین معناست که «رهبر» با موقعیت سازمانی (رأس سازمان) یکسان است. اگر رهبری با موقعیت سازمانی یکسان است، این امر که رهبر چه کاری انجام می‌دهد چندان اهمیتی ندارد بلکه تمام اهمیت موضوع در این است که رهبر در کجا قرار گرفته است. اگر شما «رهبر» را به عنوان مدیر ارشد رأس سازمان، تلقی کنید، در این صورت شما مطلقاً از پذیرش این امر که کس دیگری در سازمان - غیر از مدیر ارشد - فرصت و توانایی رهبری را داشته باشد، خودداری خواهید کرد.

اما وقتی که ما موضوع رهبری را در تعدادی شرکت مورد مطالعه قرار دادیم، یک همچون نسقی و نگرشی از رهبر و رهبری، مشاهده نکردیم. در شرکت‌های مذکور چندین شرکت داشتیم که توانایی حفظ و تداوم انرژی و حرکت برای تغییر و تحول چندین سال را داشتند، بدون اینکه هیچ مدیر ارشدی، ابداً در این امر دخالت داشته باشد.

یکی از قابل توجه‌ترین درسی که ما از

بررسی فوق آموختیم این بود که: اگر خواهان تغییر واقعی، جدی و بادوام هستیم، به مدیران عملیاتی محلی (LOCAL LINE) با استعداد و متعهد نیاز داریم.

موضوع بعدی که توجه ما را به خود جلب کرد این بود که در برخی شرکتها، دور اول عملیات و فعالیت‌های تغییر به گونه‌ای زمینه‌ساز و منتهی به دور دوم فعالیت‌های تغییر می‌گردد.

گروه اول تغییر، گروه دوم تغییر را پدید می‌آورد و به تدریج عمل و رفتار جدید در سراسر سازمان گسترش می‌یابد.

اما این کار چگونه انجام می‌گیرد؟

ما پدید «حاملین بذر (SEED CARRIERS)» را شناسایی کردیم. آنان شبکه‌های داخلی اعضای سازمان بودند که می‌دانستند چگونه با کارکنان صحبت کنند و ارتباط برقرار سازند و چگونه مناسبات غیررسمی را پدید آورند. آنان اجتماع عمل‌کنندگان (COMMUNITIES OF PRACTICE) را خلق می‌کردند. این شبکه‌ها، دومین نوع رهبری را به نمایش می‌گذارند.

البته ما مدیران ارشد اجرایی را نیز کشف کردیم که به جای نشان دادن خود به عنوان رهبر قهرمان، از طریق ارائه سرمشق‌های عملی بسیار طبیعی و عمیق عملکرد خود، رهبری تغییرات را



پیش می‌برند. ایشان مدیران ارشد بودند که همانند مربی و مشاور مجرب، عمل می‌کردند. مستقل از مشاهدات و تجربیات فوق، ما تعریف خود از «رهبری» را توسعه دادیم. به نظر بنده، ساده‌ترین تعریف رهبری عبارت است از: «توانایی تولید و خلق تغییر».

رهبری یعنی اینکه بگویم: «ما عادت کرده‌ایم که تا حالا از این طریق کار و فعالیت کنیم، اما حال و از این به بعد باید به این و آن طریق جدید کار و فعالیت کنیم.» سپس ما به استفاده از مشاهدات و تجربیات خود از شرکت‌های مذکور، سه نوع و اجتماع رهبری را شناسایی و تعریف کردیم.

۱ - رهبران محلی عملیاتی؛

۲ - شبکه‌های داخلی و یا پدیدآورندگان اجتماعات؛

۳ - مدیران ارشد.

برای دستیابی به تغییرات قابل توجه و شاخص، نیاز به ایجاد و خلق کنش و واکنش، تعامل و همکاری بین هر سه نوع و گروه رهبری مذکور داریم. هیچ‌یک از این سه نوع و گروه رهبری نمی‌توانند جایگزین یکدیگر شوند.

هر نوع و گروه سه‌گانه مذکور یک بخش ضروری از نظام یکپارچه رهبری شرکت و سازمان را تشکیل می‌دهد و نمایندگی می‌کند.

* بهترین راه پدید آوردن و خلق تغییر چیست؟

- من تاکنون هیچ مورد از برنامه تغییر و یادگیری سازمانی موفق که از بالا و به شکل گسترده و در ابعاد و اندازه بزرگ تحقق یافته باشد را مشاهده نکرده‌ام، حتی یک مورد. برعکس آنچه که تاکنون در مورد تجربیات موفق و اثرگذار مشاهده کرده‌ام این است که آنها در اندازه و ابعاد کوچک شروع شده‌اند. این برنامه‌ها و تجربیات موفق معمولاً تنها با یک تیم شروع شده است. این تیم می‌تواند، هر تیمی از جمله یک تیم از مدیران ارشد اجرایی باشد.

در شرکت شل، کار مهم، ایجاد تغییر توسط یک تیم مدیریت ارشد شروع شد و سپس ظرف یکسال موضوع تغییر به ۱۵۰ مدیر ارشد گسترش یافت که آنان ایده تغییر را در میان خود بسط دادند و سپس به نوبه خود تیم‌های خوشه‌ای مانند جدید را در سراسر شرکت برپا ساختند.

در شرکت خودروسازی فورد، تقریباً به‌طور همزمان دو تیم موازی با هم کار تغییر در شرکت را شروع کردند. در موارد بسیاری، تلاش و کار برای تغییر از ابعاد کوچک شروع شده و سپس از

پا گرفتن آنها، شبکه‌ها مأموریت شکل دادن و گسترش تغییرات به تیمها و گروههای وسیع‌تری را به عهده گرفته‌اند.

درست همانند طبیعت که در آن هیچ چیز از ابتدا در اندازه و ابعاد بزرگ شروع نمی‌شود و پدید نمی‌آید، در سازمانها نیز خلق و ایجاد تغییرات یا تیم‌های آزمایشی تغییر، رشد اولیه خود را آغاز می‌کنند.

وقتی در مورد یک گروه نمونه آزمایشی فکر می‌کنید، برای اینکه این گروه به خوبی کار کند و موفق باشد، باید دست به انتخاب مطمئن از میان گزینه‌های مختلف زد - اولین انتخاب مربوط به تقابل بین اجبار و تعهد می‌شود. آیا تلاشها و فعالیتهای تغییر باید از طریق اقتدار و اجبار پیش برده شود یا از طریق یادگیری و تعهد داوطلبانه؟ برای تصمیم‌گیری در این خصوص، می‌باید راه میانه بین دوگزینه مذکور، انتخاب گردد. سپس باید عناصر و عوامل تقویت‌کننده فرایند تغییر تعریف و تعیین شود که شامل موارد زیر می‌شود:

● ایده‌های هدایت‌کننده جدید ● نوآوری در شالوده‌ها و زیرساختها ● تئوری‌ها ● روشها ● ابزارها.

● پس از شکل گرفتن تیم آزمایشی اولیه، قدم بعدی فرایند تغییر چیست؟

- اگر دوباره به طبیعت به عنوان الگوی راهنما فکر کنید باین سوال مواجه خواهید شد که: در کشاورزی برای شروع رشدنمو یک دانه و بذر کاشته شده چه فرایندهای تقویتی به کار می‌آیند؟ و همزمان چه فرایندهای محدودکننده‌ای در کنش و واکنش بین دانه و خاک شروع به نقش آفرینی می‌کنند؟ در حوزه سازمانها نیز تعدادی عوامل تقویت‌کننده وجود دارد که موجب ریشه گرفتن و تقویت برنامه اولیه آزمایشی تغییر می‌شوند.

انسانها وقتی مشاهده می‌کنند که همکارانشان موضوع تغییر را جدی گرفته‌اند، آنان نیز می‌خواهند جزئی از شبکه انسانهای متعهد باشند. همچنین یک عامل، عمل‌گرایانه در اینجا موثر واقع می‌شود و موجب می‌گردد که برنامه تغییر تحقق یابد. تغییرات اولیه، نتایج و دستاوردهای واقعی برای کسب و کار به‌ارمغان می‌آورد. بنابراین، ارزش آن را خواهد داشت که مردم خود را درگیر فرایند تغییر کنند.

اما یکی از بنیادی‌ترین عوامل تقویت‌کننده برنامه آزمایشی تغییر این است که کارکنان به این

باور برسند و بگویند: آنان در حال پایه‌گذاری یک راه و روش جدید بهتر کارکردن هستند.

بیشتر انسانها ترجیح می‌دهند که در گروهی کار کنند که همگی به هم اعتماد و اطمینان دارند.

بیشتر انسانها ترجیح می‌دهند که از یک گروه هم‌آیی و جلسه با این باور و عقیده خارج شوند که آنان هم‌اکنون یک مشکل بزرگ را حل کرده‌اند.

بیشتر انسانها ترجیح می‌دهند که در یک محیط شاد و دلپذیر کار کنند. اینها ممکن است بدیهی باشند اما آنچه که بارها و بارها مشاهده کردیم این است که این انسانهای پرشور و شوقی هستند که انرژی و نیروی اولیه برای هر فرایند تغییر را تولید می‌کنند و به‌وجود می‌آورند و این شور و شوق، خود را باز تولید و تغذیه می‌کند. انسانها الزاماً خواهان داشتن یک چشم‌انداز در کار و یا انجام یک گفتگو نیستند. انسانها می‌خواهند جزئی از یک گروه باشند که با کار مفرح دستاوردهایی داشته باشند که به آن افتخار کنند.

اما حتی اگر تیم اولیه آزمایشی ظرفیت و توان رشد را نیز داشته باشد، هیچ تضمینی برای اینکه فرایند رشد، تحقق یابد، وجود ندارد. همه تیم‌های اولیه آزمایشی با «چالشهای شروع کار جدید» مواجه‌اند. فرایندهای محدودکننده اولیه



در جریان انقلاب صنعتی، محتوای انسانی شرکت تغییر کرد و هرچه بیشتر فضای ماشینی به خود گرفت.

تفکر مکانیکی موجب دل‌سردی افرادی می‌شود که تغییر انسانها در سازمانهای یادگیرنده را دنبال می‌کنند.

روابط با ماشین به‌طور بنیادی از نوع خاصی است که اساساً متفاوت از روابط با انسانهاست.

تغییرات سازمانی را باید به‌عنوان برآیند مجموعه اثرات متقابل و فعل و انفعالات نیروهای متنوعی ارزیابی کرد که در فرآیند رشد و توسعه سازمان دخالت دارند.

حتی می‌توانند رشد را در همان شروع تغییر متوقف سازند.

برای مثال، اگر اعضای تیم وقت لازم برای انجام تغییرات تعهدشده را نداشته باشند، اگر اعضای تیم نتوانند نسبت به جدول زمان‌بندی گروه هم‌آیی هفتگی خود تجدید سازمان کنند، اگر آنان وقت لازم برای باهم‌بودن و گفتگو کردن نداشته باشند، اینکه چه مقدار به انجام تغییر متعهد و پایمند باشند، اصلاً اهمیتی ندارد.

یادگیری زمان می‌برد. در صورت ثبات قدم شما این وقت را پیدا خواهید کرد، چرا که امروز بیشتر تسیم‌های کساری، وقت زیادی را تلف می‌کنند. بهبود و افزایش ظرفیت و توان یادگیری موجب افزایش بهره‌وری آنان خواهد شد. اما در ابتدا شما می‌باید روی زمان سرمایه‌گذاری کنید یکسری دیگر از عاملها و فرایندهای محدودکننده مهم این است که تلاش برای تغییر اجباراً با انسانها مرتبط می‌شود و باید بتواند با آنان ارتباط مناسب برقرار سازد. از این رو، این امر را باید جدی گرفت.

● در کتاب جدید خود «رقص تغییر» شما ۱۰ چالش فرایند تغییر را مشخص کرده‌اید چرا بر روی چالشها تمرکز شده است؟

- جواب مختصر و کوتاه این است: برای تولید و تامین رهبری عامل و اثرگذار. در نظام طبیعت، برای دستیابی به رشد باید به کنش و واکنشها و اثرگذاری مستقابل فرایندهای تقویتی‌کننده و محدودکننده توجه جدی کرد، بخصوص به فرایندهای محدودکننده باید توجه ویژه داشت. ۹۸ تا ۹۰ درصد اهرم واقعی کسب و تداوم تغییرات عمیق پدیده‌های طبیعی را فرایندهای محدودکننده تشکیل می‌دهد.

آن ده چالش تغییر، فرایندهای محدودکننده اصلی هستند که ما در تجربیات خود در سازمانها به‌طور مرتب با آنها روبرو بوده‌ایم. آنها شامل فرایندهای محدودکننده‌ای نظیر زمان و مربوط بودن می‌شوند که از همان ابتدای کار تیم آزمایشی اولیه و همین‌طور از وقتی که موفقیت تیم آزمایشی شروع به ظاهر شدن می‌کند، وارد عمل و اثرگذاری می‌گردند. پس از موفقیت‌های اولیه تیم، کارها و عملیات تغییر سخت‌تر می‌شود و نه آسان‌تر.

بنابراین، اگر ما خواهان یک رهبری اثرگذار هستیم، اگر خواهان دستیابی به تغییرات شاخص و قابل توجه اجتماع انسانها هستیم، باید سادگی‌گیریم که چگونه روی این‌گونه چالشها

باشند؛ کسانی که بتوانند ارتباط بین مهارتهای جدید مورد نیاز با کارهای واقعی کسب و کار را برقرار سازند.

۴ - «آنان به گفته‌های خود عمل نمی‌کنند.» یک آزمون مهم برای هر فعالیتی تغییر عبارت است از اینکه بین ارزشهای پذیرفته شده با رفتارهای واقعی، انطباق و وابستگی جدی وجود داشته باشد.

چالشهای حفظ و تداوم حرکت تغییر

۵ - «این کارها... است.» ترس و نگرانی انسانها - از مورد انتقاد قرار گرفتن و کفایت لازم نداشتن - اعضای تیم آزمایشی تغییر را به زیر سوال کشیدن تغییر می‌کشانند.

۶ - «این جور کارها، عملی نیست.» تلاشها و اقدامات تغییر به مشکلات اندازه‌گیری ختم می‌شود. نتایج و دستاوردهای اولیه، انتظارات را برآورده نمی‌سازد، یا صمیمانه و شاخصهای قدیمی نمی‌توانند تلاشها و اقدامات تیم آزمایشی تغییر را اندازه‌گیری و تنظیم کنند.

۷ - «آنان همانند پیروان یک آیین و ایدئولوژی عمل می‌کنند.» اعضای تیم آزمایشی تغییر ممکن است دچار نخوت و غرور مخرب شوند و کارکنان شرکت را به دو گروه معتقدان و بی‌اعتقادان به تغییر، تقسیم‌بندی کنند.

چالشهای طراحی و تفکر مجدد نظام یافته تغییر

۸ - «آنان هرگز اجازه انجام دادن این کارها را به ما نمی‌دهند.» تیم اولیه تغییر خواهان خودمختاری و اختیارات بیشتری است، اما کسانی که قدرت و اختیارات را در دست دارند نمی‌خواهند کنترل خود را از دست بدهند.

۹ - «ما داریم چرخ چاه را مجدداً اختراع می‌کنیم.» به جای اینکه تداوم کارها و تلاشها بر روی تجربیات و دستاوردهای قبلی استوار و متکی شود، هر گروه خود را مجبور می‌بیند که کار و تلاش خود را از اول و نقطه صفر شروع کند.

۱۰ - «ما به کجا می‌رویم.» هرچه استراتژی و اهداف تغییر بزرگ‌تر باشد ممکن است آنها تسخیر شعاع فعالیت‌های روزانه قرار گرفته و کم‌رنگ شوند. سوال بزرگ این است: آیا سازمان می‌تواند تعریف جدید و تازه‌ای از موفقیت ارایه کند؟ □

همکاران وی ۱۰ چالش تغییر را مشخص کرده‌اند.

۱۰ چالش مذکور در سه گروه به شرح زیر طبقه‌بندی شده‌اند:

- چالشهای شروع اولیه تغییر؛
- چالشهای حفظ و تداوم حرکت فرایند تغییر؛
- چالشهای طراحی و تفکر مجدد جامع و نظام‌مند فرایند تغییر.

این ۱۰ چالش را نویسندگان مذکور به عنوان «شرایط محیطی برای قانون‌مند کردن رشد و تغییر» نامیده‌اند.

چالشهای شروع اولیه تغییر

۱ - «ما برای این جور کارها وقت نداریم.» کسانی که در یک گروه آزمایشی تغییر درگیر می‌شوند، نیاز به نظام کنترل جدول زمان‌بندی کارها دارند تا زمان لازم برای انجام آن کارها را بتوانند تامین کنند.

۲ - «ما هیچ کمکی دریافت نمی‌کنیم.» اعضای گروه آزمایشی تغییر نیاز به حمایت کافی، مربی‌گری و منابع دارند تا بتوانند هم یاد بگیرند و هم اینکه کارشان را به‌طور موثری انجام دهند.

۳ - «این جور کارها مرتبط با کار نیست.» برای شروع موفق تغییر، به کسانی نیاز است که توانایی و تمهد لازم برای خلق و ایجاد تغییر را داشته

متمرکز شویم.

اما آیا این‌گونه چالشها محدود به ده چالش ذکر شده در کتاب رقص تغییر می‌شود؟ خیر.

این تنها تدوین اولیه چالشهاست و بدون تردید چالشهای دیگری نیز وجود دارد. اگر بحث و گفتگوی تغییر روی چالشها و استراتژی‌های مناسب برای مواجهه با این چالشها متمرکز گردد، خواهیم توانست مجموعه‌ای از دانایی ساختاریافته و نظام‌مند، ایجاد کنیم که به ما اجازه و امکان پدید آوردن و ایجاد یک رهبری اثرگذار و دستیابی به تغییرات عمیق و چشمگیر را خواهد داد.

● یک دهه پس از پدید آوردن کتاب «پنجمین فرمان» آیا شما فکر می‌کنید شرکت‌های بزرگ قادر به تغییر جدی هستند؟

- سازمان یادگیرنده مربوط به رشد و یک پدیده جدید می‌شود. رشد نوین در کجا اتفاق می‌افتد؟ اغلب این امر در دوره میان سالی اتفاق می‌افتد. در حقیقت رشد پدیده نوین در خارج از پدیده قدیم رخ می‌دهد. پدیده قدیمی چگونه در قبال پدیده جدید عکس‌العمل نشان می‌دهد؟ تنها انتظار واقع‌گرایانه این است که سیستم مدیریت قدیمی - همچنان‌که ادوارد دمنینگ عادت داشت آنرا عنوان‌گذاری کند - سخت‌تر کار خواهد کرد و برای حفظ خود نیز شدیدتر تلاش می‌کند. اما فرایند رشد پدیده جدید را نباید به یک عرصه جنگ و جدال علیه پدیده قدیم تبدیل ساخت و تصور کرد. هیچ ضرورتی به این نیست که بین کسانی که به پدیده جدید معتقدند و آنان که بدان باور و اعتقاد ندارند، جنگ و نزاع رخ دهد.

در هر صورت ادامه مدیریت دوران صنعتی، شرکت‌های دوران صنعتی و شیوه زندگی دوران صنعتی ما، امکان‌پذیر نیست و تداوم حیات ندارد. آنها با شرایط و مفاهیم بوم‌شناسانه (ECOLOGICAL) و شرایط و مفاهیم انسانی، قابل تداوم نیستند؛ آنها تغییر خواهند کرد.

تنها سوال این است که چگونه هنگامی که ما شیوه و ساختار تفکر ماشینی‌مان را کنار بگذاریم، امکان این را پیدا می‌کنیم که شایستگی و استعداد خود را برای رشد و تغییر کشف کنیم. تا آن زمان، تغییر یسادیکی اتفاق نخواهد افتاد.

۱۰ چالش برای تغییر

در کتاب «رقص تغییر: چالشهای تداوم تحرک در سازمانهای یادگیرنده» پیتر سنگه و

