

اطلاع رسانی

خلاصه کتاب "رقص تغییر چالش‌های تغییر پایدار در سازمان‌های یادگیرنده"

نویسنده: پیتر سنگه
تلخیص و تنظیم: نسرین پرستش
(فوق لیسانس مدیریت دولتی، معاونت امور اقتصادی)

بیشتر شبیه خانواده است. بنابراین در ارتباط با تغییر به شیوه‌ای متفاوت می‌اندیشد علاوه بر این او معتقد است ترس محرک تغییر است اما چنین؛ تغییری کوتاه مدت است یعنی اینکه هنگامی که این محرک وجود دارد تغییر ادامه دارد، در واقع اگر افراد نسبت به تغییر احساس تعهد درونی نکنند تغییر برای آنها مداوم نیست بنابراین هنگامی تغییر ماندگار است که فرد خواستار تغییر باشد. بنابراین تغییر در سازمان‌ها نیز به معنای آن است که بتوانیم تضاد بین اقتدار و استقلال را رفع کنیم. به طور مسلم ساختارهای رسمی در سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر است اما در هر حال بیشتر فعالیت‌ها از طریق ساختارهای غیررسمی انجام می‌شود بنابراین باید برای ایجاد تغییر در سازمان‌ها بین ساختارهای رسمی و غیررسمی هم افزایی ایجاد کنیم.

همان‌طور که یادآوری شد رقص تغییر تعامل بین چیز جدید و چیزهای موجود است موضوع مهم آن است که هر چند جزئیات این تعامل قابل پیش‌بینی نیست اما این تعامل ویژگی‌های ثابتی دارد بنابراین اگر بتوان رقص تغییر را پیش‌بینی کرد در آن صورت می‌توان اصول بسیاری پیرامون رهبری تغییر بیان کرد. به بیان دیگر اولین مسئولیت رهبر تغییر، ایجاد انرژی برای تغییر در افراد است. رهبر تغییر هنگامی که بتواند چشم‌انداز خود را برای تغییر اعلام کند و افراد را تشویق به تغییر کند، در واقع توانسته است فاصله بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب را ببیند. البته افراد به شیوه‌های گوناگونی وضعیت موجود را ارزیابی می‌کنند و باید بتوانند واقعیت را درباره وضعیت موجود بیان کنند در غیر این صورت انرژی خود را از دست می‌دهند و به گونه‌ای احساس می‌کنند تنها نظر و دیدگاه رئیس درباره وضعیت جاری قابل پذیرش است. بنابراین برای تحقق رقص تغییر رهبران اثربخش فقط به تغییر انرژی نمی‌دهند بلکه

کتاب رقص تغییر پیرامون ضرورت تغییر در سازمان‌ها است. امروز رقابت جهانی و تجارت روبه‌رشد در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه شرایطی ناپایدار را ایجاد نموده است و ضرورت تغییر را اجتناب‌ناپذیر کرده است.

ضرورت تغییر در سازمان‌ها برای ایجاد محیط خلاق و باشناخت که در آن افراد جذب و یا تثبیت شوند یک ضرورت انکارناپذیر است. به عبارتی، تغییر برای بقای سازمان یک ضرورت مهم است. فشار برای تغییر در همه سازمان‌های دولتی، غیردولتی و همه محافل اجتماعی در دنیای کنونی افزایش یافته است. در پی آن نیز تغییر در نحوه تفکر و رفتار نیز الزامی بیان شده است.

کتاب رقص تغییر نگاه تازه‌ای به تغییر از دیدگاه افرادی است که سال‌ها برای توسعه توانایی یادگیری سازمانی تلاش کرده‌اند. نگاه جدید به تغییر از جانب آنها شامل سه ویژگی است:

۱. سازمان سیستمی زنده در یک اجتماع بشری است.
۲. افراد بهتر می‌توانند مفهوم تغییر را در سیستم‌های زنده دریابند.
۳. در سیستم‌های زنده، تغییر به‌طور مداوم انجام می‌شود در واقع این‌طور تلقی می‌شود که طبیعت زنده چیزی را تغییر نمی‌دهد بلکه چیزهایی را که از پیش وجود داشته‌اند، ایجاد می‌کند و به این ترتیب بین چیز جدید و چیزهای موجود یک تعامل به وجود می‌آورد که این تعامل همان "رقص تغییر" است.

از دیدگاه نویسندگان گوناگون تغییر در سازمان تعابیر متفاوتی دارد. برخی معتقدند سازمان به عنوان یک اجتماع بشری می‌تواند تغییر یابد؛ از دیدگاه آنها تغییر در واقع تغییر کلی در جهان بینی مدیران است. دوگیس معتقد است اگر سازمان را به عنوان سیستمی زنده بدانیم این سیستم

باید برای پایدار بودن فرایندهای تغییر تلاش کنند.

کتاب رقص تغییر، تغییر ده چالش مهم رامطرح می کند. در واقع این ده چالش مجموعه‌ای از نیروهای محدود کننده است که در بیشتر ایجاد تغییرات بروز می کند و برای مقابله با این نیروهای محدود کننده، استراتژی‌های ویژه لازم است. بنابراین آگاهی از ده چالش تغییر می تواند ما را به نتایج اجتناب ناپذیری درباره رهبری تغییر برساند. در هر حال مهم ترین ویژگی کلی رقص تغییر نگرش سیستم های زنده به تغییر است، البته لازم به یادآوری است از دیدگاه گروه های ISO۱ چالش های تغییر پایدار از یک سازمان به سازمان دیگر و یا از یک فرهنگ به فرهنگ دیگر متفاوت است کتاب رقص تغییر در چهاربخش تدوین شده است. بخش اول با عنوان شروع کار نام گذاری شده است در این بخش معرفی کتاب و چگونگی مطالعه آن، چرخه ی حیات اقدام به تغییر، رهبری تغییر بنیادی و چالش های تغییر بنیادی بیان شده است.

در چرخه حیات تغییر بیان شده است که اقدامات تغییر از چرخه زندگی ثابتی بیروی می کنند به این معنا که در ابتدا روند سریع رشد اتفاق می افتد اما پس از مدتی این روند متوقف می شود یا این که این روند رشد کاهش می یابد. در واقع روند رشد سریع اولیه، تحقق ظرفیت بالقوه کردن مسیر را تضمین نمی کند و بنابراین بسیاری از کارهای جدید به دلیل نداشتن مزایای کامل گسترش نمی یابند.

این موضوع در مورد پدیده های طبیعت نیز مصداق می یابد به این معنا که همه موجودات زنده الگوی رشد مشابهی دارند ابتدا شتاب می گیرند سپس با تعدیل میزان رشد پیشین به تدریج به بلوغ می رسند، در واقع آنها نیز در ابتدا مدتی شتاب می گیرند سپس به تدریج سرعتشان کاهش می یابد. در هر حال محدودیت هایی وجود دارد که تلاش برای تغییر کلی را با مانع مواجه می کند این محدودیت ها به ما می گوید که بیشتر استراتژی های رهبری بیرونی با شکست پایان می یابند. همچنین توجه به عوامل محدود کننده که روند تغییر را کند یا متوقف می سازند ضروری است. موضوع دیگری که در فرایند تغییر مهم است، تغییر بنیادی شیوه تفکر است. در واقع علاوه بر توجه به عوامل محدود کننده باید از ماهیت نیروهای فرایند رشدی که فعالیت ما را اثربخش می کند آگاه باشیم.

در رهبری تغییر بنیادی، پیترسنکه معتقد است مدیریت ارشد توانایی هدایت تغییر را در سازمان های بزرگ ندارد به اعتقاد او در عصر اختیار و مشارکت، پذیرفتن قدرت مدیران بدون دلیل عجیب است.

بنابراین پیترسنکه برخلاف اسطوره مدیر عامل قهرمان که مدیران را افرادی ویژه می دانند که مناسب دستور دادن و نفوذ بر دیگران هستند و به دلیل داشتن مهارت، بلند همتی، چشم انداز، قابلیت های ذاتی و جسارت منحصر به فرد نقش رهبری را برعهده گرفته اند معتقد است که در دنیای سازمان های امروزی چنین طرز تفکری موجب افول سازمان ها می شود. دل مشغولی به چنین طرز تفکری از دیدگاه او در واقع یک نوع اعتیاد فرهنگی است که با نیازهای عملی در فرایند تغییرات بنیادی سازگاری ندارد و در واقع اسطوره رهبر قهرمان، روشی برای حفظ سازمان هایی است که از وقوع تغییر نفرت دارند. رهبران اجرایی دیدگاه های متفاوتی به تغییر از خود بروز می دهند. مدیر عامل شرکت نفتی شل می گوید «هنگامی که اولین بار مدیر عامل شدم همه فکر می کردند من باید بگویم چه کار کنند اما من پاسخ پرسش ها را نمی دانستم. اگر پاسخ را می دانستم

وضعیت خراب می شد».

مدیر عامل شرکت اتومبیل سازی فورد نیز عقیده دارد اجرای تغییرات کلی در سازمانی که ۸۲۰۰ نفر پرسنل دارد نمی تواند با نظر افراد کمی در بالا اعمال شود.

کریس آرچریریس نیز عقیده دارد تلاش های مدیریت ارتباطات داخلی را بهتر می کند و این فرصت را به افراد می دهد که کارهای نادرست مدیریت را به وی گوشزد کنند فرایند بازخورد این دیدگاه را گسترش می دهد که مدیریت منبع مشکلات است و فقط خود مدیریت می تواند آن ها را رفع کند این عقیده در هر حال سبب می شود که مدیریت ارشد مسئول انجام و انجام نیافتن تغییر باشد بنابراین این گونه طرز تفکر از دیگر افراد سازمان اختیار را سلب می کند.

حال باید توجه کرد به طور کلی معنای تغییر و تحول و تغییر بنیادی چیست؟ تغییر در سازمان ها شامل موارد بسیاری است، تغییر گاهی به معنای تغییر بیرونی در فن آوری، رقیب، ساختار بازار یا محیط اجتماعی و سیاسی است. تغییر به معنای درونی نیز این موضوع را یادآوری می کند که چگونه سازمان ها با تغییرات محیط سازگار می شوند و بنابراین مدیران نیز به مداخله مجبور می شوند. به طور کلی تغییر به معنای برنامه هایی است که از بالا به پایین سازماندهی می شوند و بر این مبنای بسیاری از افراد احساس می کنند در معرض تهدید یا دخالت قرار دارند. تحول نیز واژه که مترادف با تغییرات است. اما در واقع معنای متفاوتی دارد با توجه به تغییر که از بالا به پایین اعمال می شود تحول نیز به معنای تغییرات بزرگی است که مدیریت ارشد آنها را اعمال می کند. تغییرات بنیادی نیز در واقع به معنای حرکت به سمت بنیان و ریشه است. در تغییر بنیادی، یادگیری وجود دارد سازمان ها در تغییر بنیادی فقط کاری جدید را انجام نمی دهند بلکه توانایی انجام کارها را به شیوه ای جدید یاد می گیرند، در واقع، توانایی تغییر مداوم را ایجاد می کنند. موضوع دیگر پیرامون رهبری و ویژگی های شخص رهبر است. در تعریف واژه رهبر، برابر مدیریت ارشد است در واقع در این کتاب رهبری، توانایی اجتماعی انسان برای شکل دهی به آینده است، پیتر دراکر معتقد است رهبری یک چشم انداز است. البته رهبران در سازمان ها در موقعیت های متفاوت در شکل دهی آینده سهم دارند.

گروهی از رهبران سازمان ها، رهبران عملیاتی هستند. رهبران عملیاتی افرادی هستند که مسئول کسب نتیجه اند و اختیارات کافی برای انجام تغییر را دارند تا کارها در سطح محلی سازمان انجام یابد. گروهی دیگر از رهبران سازمان ها، رابطان داخلی یا رهبران شبکه نام دارند. رابطان داخلی در واقع شبکه های غیر رسمی در سازمان ها هستند، آنها می توانند از بین کارمندان دفتری مانند مشاوران داخلی، فروشندگان، سازندگان و جز آن باشند که در انجام کارها مشارکت دارند.

رهبران اجرایی بیشتر از بین مدیران عامل یا معاونان آنها انتخاب می شدند وجود آنها برای تغییر بنیادی کافی و ضروری است. آنها در یادگیری، سرمایه گذاری ایجاد هنجارها و رفتارها نقش دارند آنها بیشتر بر طراحی تمرکز دارند تا تصمیم گیری کلیدی، بنابراین مشاهده می شود برای حفظ تغییرات بنیادی به همه این رهبران نیاز داریم.

موضوع دیگر در ارتباط با تغییر بنیادی که مهم است، چالش های تغییر بنیادی است. اولین چالش برای اقدام به تغییر وقت نداشتن است. بنابراین پیشنهاد می شود افرادی که در تلاش تغییر فعالیت دارند انعطاف پذیر باشند و وقت خود را صرف کار و تامل کنند.

دومین چالش، چالش هدایت و حمایت نامناسب از گروه‌های نوآور است.

سومین چالش، مربوط نبودن است. در این ارتباط یادآوری می‌شود که به موردی که برای تغییر انتخاب کرده‌اید بپردازید و نشان دهید که تلاش‌های جدید به اهداف کسب و کار مربوط است. چهارمین چالش، چالش وضوح و ثبات قدم مدیریت است. پنجمین چالش، چالش ترس و دلهره است. ششمین چالش، ارزیابی منفی پیشرفت است. هفتمین چالش، چالش انزوای خودبینی است. هشتمین چالش، ساختار کنونی اداره کردن و تضاد بین گروه‌ها است. نهمین چالش، چالش ترویج، ناتوانی و انتقال دانش است. دهمین چالش، چالش استراتژی و هدف سازمان است.

این چالش‌ها در هر سازمانی که بخواهد تغییری کلی و بنیادی در فعالیت‌های خود ایجاد کند دیده می‌شود. موضوع مهم آن است که هر چه اقدام به تغییر بیشتری انجام شود به همان نسبت چالش‌ها نیز بیشتر خواهد بود. چالش‌ها واکنش طبیعی سیستم برای حفظ تعادلند.

موضوع دیگر، پیرامون ایجاد تغییرات بنیادی است. برای ایجاد تغییرات بنیادی اولین فعالیت، ایجاد تغییر است. در این مرحله اولین موضوع آن است که آیا تغییر را با قدرت اعمال کنیم. به طور مسلم تغییری که با قدرت اعمال می‌شود در کوتاه مدت اثربخش است اما موضوع مهم آن است که چنین تغییری فقط با وجود قدرت موفق است حال اگر برای تغییر، یادگیری را هم بیفزاییم یعنی به افراد این امکان را بدهیم که از اشتباهات خود بیاموزند و آزادانه یا یکدیگر پیرامون نتایج کارهایشان گفت‌وگو کنند در آن صورت است که می‌توانیم امیدوار باشیم که این نوع تغییر تقریباً پایدار است. به طور مسلم نوآورها نیز در این مرحله آشکار می‌شوند. در هر حال برای ایجاد تغییرات بنیادی به صرف زمان و انرژی و منابع نیازمندیم مهم‌ترین اقدامات برای انجام تغییر شامل ویژگی‌هایی به شرح ذیل است:

۱. به اهداف و فرایندهای کاری واقعی مرتبط است.
۲. به عملکرد و به پیشرفت مرتبط است.
۳. به افرادی که می‌توانند در زمینه اهداف، فعالیت بکنند مربوط می‌شود.
۴. در پی تعادل عمل و فکر است و بنابراین تحقیق و آزمایش را به یکدیگر مرتبط می‌سازد.
۵. تغییر فضای باز را در اختیار افراد قرار می‌دهد و بنابراین فرصت اندیشیدن را برای آنها ایجاد می‌کند.
۶. ظرفیت‌های فردی و جمعی را افزایش می‌دهد.

موضوع دیگر در ارتباط با تغییر حلقه‌های تغییر است فردکافمن در این زمینه معتقد است همه دوست دارند در انجام تغییر به نتیجه برسند اما این نتیجه فقط نتایج کسب و کار نیست. اعضای همه سازمان‌ها مراقب نتایج کسب و کارند اما در عمل به کیفیت زندگی خود نیز فکر می‌کنند، بنابراین مهم‌ترین انگیزه برای اقدام به تغییر، عمیق و پایدار کار کردن زمینه تغییر در میان افرادی است که اعضای آن به یکدیگر اعتماد کامل دارند و نسبت به اهداف مشترکشان وفادار هستند. البته یادآوری می‌شود که نتایج شخصی مستتر در تغییرات عمیق و پایدار برای افراد مشکلاتی نیز ایجاد می‌کند این مشکلات به طور خلاصه عبارت‌اند

از:

۱. از آنجا که تعهد با اطاعت تفاوت دارد افراد مطیع، عقاید و علایق ویژه خود را دارند و بنابراین افراد برای روسای که می‌خواهند همه چیز را در کنترل داشته باشند مشکل سازند.

۲. با افزایش تعهد، باید توانایی مرزبندی و انتخاب‌های زندگی سالم نیز افزایش یابد. محیط کاری با تعهد بالا می‌تواند ناسالم شود یعنی اگر افراد جاه طلب به هزینه زندگی و روابط شخصی خودشان، سخت‌تر باشند و دشوارتر کارشان را ادامه دهند محیط کار ناسالم می‌شود.

۳. با تغییر فضای کاری گروه، محیط سازمان تغییر نمی‌کند. ۴. توجه به نتایج شخصی موجب کم توجهی به نتایج کاری می‌شود. بنابراین بهترین نتایج شخصی در سازمانی به دست می‌آید که به بهبود نتایج کارشان تعهد دارند.

موضوع دیگر در ارتباط با فرایندهای رشد تغییر بنیادی است. این فرایندها ضامن بقای رشد بنیادی هستند و به یکدیگر نیز وابسته هستند. در واقع، تغییر در یکی از فرایندها بر تغییرات دیگری نیز تاثیر می‌گذارد. فرایندهای رشد تغییر بنیادی در یک بیان خلاصه عبارت‌اند از فعالیت‌های جدید کسب و کار، دستاوردهای کسب و کار، اعتبار، تمایل و اشتیاق به تعهد، سرمایه‌گذاری در اقدام تغییر، مشارکت افراد، شبکه سازمان و ترویج، توانایی‌های یادگیری و دستاوردهای فردی است. با توجه به این فرایندها است که می‌توانیم تصویر جامع از کل فرایند رشد بنیادی داشته باشیم.

رشد بنیادی محدودیت‌هایی نیز دارد که بنام محدودیت‌های رشد موسوم است. این محدودیت‌ها شامل چهار استراتژی است. در اولین استراتژی رشدی با شتاب انجام می‌شود و سپس مرحله کاهش جبرانی پیش می‌آید، در این مرحله نیروی مزاحم سعی دارند مانع افزایش رشد شوند و شما سعی می‌کنید آنها را کنار بزنید در دومین استراتژی شما به آینده فکر می‌کنید و در این ارتباط از تجربه‌ها استفاده می‌کنید، یعنی بررسی می‌کنید چه نیروهایی مانع رشد بنیادی هستند و چگونه می‌توان آنها را مرتفع کرد. در سومین استراتژی آزمایش می‌کنید، آزمایش به منزله اقدام جدید است که ممکن است این روش جدید بسیار موثر نباشد و به نتیجه نرسد. آنچه مهم است این است که در این مرحله همواره آزمایش‌های گوناگون انجام می‌شود و در نهایت یک جمع‌بندی کلی از این آزمایش‌ها مطرح می‌شود. در استراتژی نهایی، اهداف را با تمرین الگوهای ذهنی تعدیل می‌کنید یعنی در واقع محدودیت‌هایی را که مانع اقدامات یادگیری سازمانی هستند مورد بررسی و تعدیل قرار می‌دهید. موضوع مهم در این مرحله آن است که بیشتر افراد به ثبات عادت دارند و بنابراین در مورد تغییر مقاومت می‌کنند.

موضوع دیگر چالش‌های اقدام به تغییر است این چالش‌ها در یک بررسی کلی عبارت‌اند از کمبود وقت، نداشتن کمک، مربوط نبودن، ایستادن پای حرف و جز آن است. در اولین چالش، افراد بیان می‌دارند که به دلیل نداشتن وقت، کارهایشان آشفته شده است. بحران‌های گوناگون به آن‌ها اجازه پرداختن به کارهای جدید را نمی‌دهد. مقابله با چالش کمبود وقت مانند دیگر محدودیت‌کننده‌های دیگر چند راهکار دارد. یکی از روش‌های مقابله با چالش کمبود وقت، برنامه‌ریزی دقیق به دقیقه است. برای این منظور ابتدا باید تلاش‌ها را ترکیب کنید در مرحله دیگر زمانی را به توجه و تمرکز اختصاص دهید و در مرحله دیگر به افراد اعتماد

کنید که بر زمان خودشان کنترل داشته باشند و سپس در مرحله دیگر به ترتیب، به وقت‌های برنامه‌ریزی نشده ارزش بدهید، اقدام‌هایی برای حذف کار بیشتر انجام دهید، به بازی‌های سیاسی توجه نکنید، به نیازهای غیر ضروری پاسخ ندهید و اصلاحات تدریجی طی زمان را مورد توجه نیز قرار دهید.

موضوع مهم دیگری که در کتاب رقص تغییر بدان پرداخته شده است دومین چالش اقدام یعنی چالش نداشتن کمک است در این نوع چالش موضوع سیستم و تفکر سیستمی مطرح می‌شود. سیستم در تعریف چیزی است که انسجام و شکل خود را از تعامل اجزایش می‌گیرد سازمان‌ها، ملت‌ها، خانواده‌ها، موجودات زنده، بدن‌ها، برنامه‌های تلویزیونی، افراد و اتم‌ها همه سیستم هستند. سیستم‌ها با این واقعیت تعریف می‌شوند که عناصر آنها هدف مشترکی دارند و به شکل مشابهی رفتار می‌کنند، دلیل این رفتار مشترک این است که آنها در مسیر هدف مشترکشان حرکت می‌کنند.

تفکر سیستمی نیز در تعریف به معنای «حلقه‌ها و ارتباطات» است. شکل‌های گوناگونی از تفکر سیستمی وجود دارد که هر یک از آنها برای گرایش‌ها و شیوه‌های یادگیری افراد گوناگون مناسبند و دست کم پنج نوع آن به تغییر سازمانی ارتباط دارد در اینجا به طور مختصر به چهار نوع تفکر سیستمی یادآوری می‌شود.

۱. سیستم‌های باز: سیستم‌های باز با این ایده آغاز می‌شوند که کل یک سیستم چیزی بیش از مجموع اجزا است از نظر سیستم‌های باز، سازمان نمونه‌ای از یک سیستم باز است.

۲. سیستم‌های اجتماعی: سیستم‌های اجتماعی با این ایده آغاز می‌شوند که ارتباط همه چیز است. مثال بارز یک سیستم اجتماعی خانواده است که یک هدف را ادامه می‌دهد و محیطی پایدار و اخلاقی برای رشد بچه‌ها فراهم می‌کند.

۳. سیستم‌های فرایندی: سیستم‌های فرایندی در سازمان‌ها با این ایده آغاز می‌شود که همه چیز را از دیدگاه جریان اطلاعات بررسی می‌کنند و اطلاعات را وجه تمایزی می‌دانند که خودش موجب تمایز می‌شود.

۴. سیستم رنده: سیستم ارزنده جهان را از دیدگاه تعامل می‌نگرد. این سیستم ادعا می‌کند که جهان همان‌طور که هست، دیده می‌شود. یعنی جهانی پرتکاپو و متغیر که از روابط متقابل سریع که در آن نظم به طور طبیعی از درون آشوب بدون کنترل پدید می‌آید.

سومین چالش اقدام، چالش مربوط نبودن است. در این چالش افراد در واقع متوجه میزان تعهدی که از آنها انتظار می‌رود می‌شوند. آنها دست کم باید مسائل شخصی خود را به اقدام تغییر ارتباط دهند و باید نیازهای کلیدی کسب و کار را متوجه بشوند، باید بدانند چگونه با این اقدامات هماهنگ شوند، چگونه می‌توانند در آن مشارکت داشته باشند و چگونه از آن سود ببرند. اگر این نیازها تأمین نشود موجب بی‌تعهدی می‌شود و افراد به طور کامل مشارکت نمی‌کنند و آنها به اجبار مشارکت می‌کنند و صادقانه به تغییر متعهد نیستند و شاید برای اهداف اقدام به تغییر چالپوسی کنند اما در موقعیت‌های خصوصی از یکدیگر می‌پرسند برای چه کار این را می‌کنیم؟

در پاسخ باید بیان کرد که این پرسش در واقع پرسش‌هایی در مورد برنامه‌ریزی تحول است. با این پرسش می‌خواهیم بدانیم چرا تغییر

ضروری است؟ آیا فشارهای بیرونی ما را به این کار وامی‌دارد؟ یا تمایل جمعی برای ایجاد چیزی است؟

علاوه بر این می‌خواهیم بدانیم در پی چه تغییری هستیم و در صورت تحقق تغییرات، به چه چیزی می‌رسیم؟ اهرم‌های حمایتی مادر کجا قرار دارند و چه توانایی‌های جدیدی را باید توسعه بدهیم؟

موضوع دیگر و در واقع چهارمین چالش اقدام، چالش ایستادن پای حرف نام دارد. به طور مسلم سازمان‌ها باید تغییر کنند و برای ایجاد تغییر نیازمند چالش ایستادن پای حرف هستند. این چالش برای اولین بار توسط گروهی از مدیران ارشد شرکت‌های عضو جامعه یادگیری سازمانی مشخص شد. آنها متوجه تعارض بین نقش‌های خودشان به عنوان مسئول مستقیم عملکرد و استراتژی سازمان و دیگر نقش‌های مورد نیاز سازمان برای انجام مسئولیت‌های تغییر شدند. سرانجام به این نتیجه دست یافتند که اجرای این دو نقش به هم بستگی دارد و همه باید برای تغییر رفتارهایشان و حتی ارزش‌هایشان آماده باشند. مدیران شرایط چنین تغییری را ایجاد می‌کنند، اگر مدیران بر عقایدشان اصرار کنند و در مورد رفتارهایشان صادق نباشند اعتماد کمی به آنها ایجاد می‌شود و در نتیجه برای واکنش‌هایی که به تغییر صادقانه منتهی می‌شود امنیتی وجود نخواهد داشت. در هر حال، چالش ایستادن پای حرف پیچیده‌تر از آن است که به نظر می‌آید. آسان‌ترین اقدام این است که بدگمانی و ریاکاری مدیریت را مقصر بدانیم و ریشه این بدگمانی و رفتار ریاکارانه در پیش فرض‌های با ثباتی است که به طور گسترده در سازمان‌های عصر صنعتی رسوخ کرده‌اند. موضوع مهم مورد توجه در چالش ایستادن پای حرف این است که افراد به ویژه اگر در پست‌های مدیریتی باشند باید از ارزش تغییر آگاه باشند. بی‌اعتمادی هنگامی افزایش می‌یابد که به اعتماد زیادی نیاز باشد. هنگامی که اقدام تغییر در معرض خطر است افراد به این موضوع فکر می‌کنند که می‌توانند به مدیریت اعتماد کنند. در واقع در محیط کاری که اعتماد کمی لازم است بی‌اعتمادی دیده نمی‌شود و در بسیاری از مشاغل کاری، تردید زیاد و اعتماد کم است و افراد نیز از این وضعیت آگاهند، بنابراین در کنار تغییر سازمانی به تغییر فردی نیز احتیاج است. مهم‌ترین استراتژی برای مقابله با چالش ایستادن پای حرف نیز در واقع گسترش شفافیت و اعتبار ارزش‌ها و اهداف مدیریت در سازمان است.

پس از بیان مختصری پیرامون چالش‌های اقدام، موضوع چالش‌های تغییر پایدار یا چالش پایدار ماندن، مطرح می‌شود. چالش پایدار ماندن به شکل‌های زیر بروز می‌کند:

- ترس و دلهره

- ارزیابی و اندازه‌گیری

- معتقدان واقعی و ناپوران

ترس و دلهره از چالش‌های پایدار ماندن تغییرات است و پس از پیشرفت در افزایش توانایی‌های یادگیرنده دیده می‌شود بیشتر افراد آن قدر به پیشرفت توجه دارند که از مشکلاتی که ایجاد می‌شود غافلند. غلبه بر چالش ترس و دلهره بسیار دشوار است یک دلیل آن این است که بروز آن با نشانه‌های گوناگونی همراه است و مشخص کردن نشانه‌ای که بتوان با آن چالش ترس و دلهره را شناسایی کرد ناممکن است. زیرا افراد در برابر آن به شیوه‌های گوناگون موضع می‌گیرند. این شیوه‌ها می‌تواند به شکل‌های زیر بروز کند:



- با رهبران اجرایی درباره فرایندهای ارزیابی همکاری کنید.
 - یادگیرید هنگامی که پیشرفتی به دست می آید متوجه آن باشید و از آن تقدیر کنید.
 - پیشرفت کارتان را ارزیابی کنید و توانایی ارزیابی را در بین حامیان تغییر توسعه بدهید.

یک موضوع پیرامون ارزیابی که یادآوری آن مهم است این است که برخی از صاحب نظران بر این عقیده اند ارزیابی، یادگیری را از بین می برد، برای مشخص کردن این نظر فرض کنید مهارت جدیدی مانند جبر را مطالعه می کنید در بیشتر مدارس از شما امتحان می گیرند، پرسش هایی از شما می پرسند که برای حل آنها باید از آن مهارت استفاده کرد، شما پاسخ هایی را که به نظرتان درست است می نویسید و امتحان پایان می یابد، آیا از جبر چیزی یاد گرفته اید؟ نه، بدون باز خورد چیزی یاد نمی گیرید. لازم است بدانید که چند پاسخ درست داده اید و یاراه حل های شما درست است اما تا هنگامی که این بازخوردها را یاد نگیرید صرفاً دانش خود را عرضه کرده اید بنابراین راهی برای قضاوت میزان پیشرفت خود ندارید. بنابراین این گونه استنباط می شود که بیشتر ارزیابی های سازمان ها مانند امتحان هستند از افراد سازمان می خواهند با اجرای وظایفشان، دستاوردهای مورد نظر را محقق کنند. بنابراین لازم است به فرایند ارزیابی، فرایند ارزیابی اثربخشی را نیز بیفزاییم. در هر حال کلمات ارزیابی و ارزشیابی چنان با کسب و کار توأم اند که پیش از هر فکری نسبت به آنها، باید این دو را از یکدیگر متمایز کرد. به طور کلی ارزیابی شدن در بیشتر موارد به معنای مورد نظر بودن است. امروز این واژه، سیستم نمره دهی در مدرسه را به خاطر می آورد. این قضاوت ها فرصت های شما را تعیین می کنند. به طور طبیعی، افراد هنگامی که ارزیابی می شوند، احساس خشم و تنفر می کنند.

ارزشیابی نیز واژه ای فرانسوی است که به مبنای ارزشمند بودن است و ارزش گذاشتن به مبنای تعیین ارزش و قیمت یک طرح است زیرا قضاوت بیشتر ذهنی و غیر قابل اعتماد است. بیشتر افراد انتظار دارند که ارزشیابی توأم با پیش داوری مخدوش است. بر این مبنای سازمان ها تلاش کرده اند این پیش داوری ها را با کمی کردن دقیق ارزیابی ها، استفاده از آزمون های آماری، پیمایش و رتبه بندی عددی جبران کنند. در کار سازمان ها امروز این اعداد تغییر ویژه ای را در قابلیت ها و توانمندی های

- آشکار اقدام به تغییر و انکار می شود.
 - با ابهام و آثار جانبی اقدام به تغییر مخالفت می شود.
 - از اقدام تغییر، حمایتی غیر واقعی می شود.
 - در برابر اقدام تغییر، سکوت می شود.
 - استراتژی های مقابله با چالش ترس و دلهره به طور مختصر به شرح

ذیل است:

۱. از اقدام های کوچک آغاز کنید و پیش از مواجه شدن با دشواری ها حرکت کنید.
۲. از یورش صریح پرهیز کنید.
۳. نمونه ای از شفافیت باشید.
۴. یادگیرید که تنوع را سرمایه بدانید.
۵. از بن بست ها به عنوان فرصت یادگیری بهره ببرید.
۶. هر اقدامی می توانید انجام دهید تا مطمئن شوید مشارکت گروه ها و اقدامات تغییر داوطلبانه است و اجباری نیست.
۷. به خاطر داشته باشید که مهارت ها اهمیت دارند.
۸. به عنوان مدیر چارچوبی مشترک برای چشم انداز و واقعیت کنونی کار ترسیم کنید.
۹. عجله نکنید.
۱۰. به خاطر داشته باشید و یادآوری کنید که ترس و دلهره پاسخ طبیعی به تردیدهای موقعیت یادگیری اند.

دومین چالش های تغییر پایدار، ارزیابی و اندازه گیری است در واقع مشکلات ارزیابی و اندازه گیری یکی از فرایندهای محدود کننده تغییر پایدار است. در این شرایط، پرسش این است که افراد چگونه در مورد مناسب بودن کار جدیدی قضاوت می کنند. پیش بینی ها به میزان مشاهده بر ارزیابی تاثیر می گذارند. در واقع می توان چنین بیان کرد که فعالیت های جدید کسب و کار با پیش فرض های شیوه های ارزیابی متداول در تعارضند. اکنون برای مقابله با این نوع چالش، استراتژی های ویژه ای طراحی شده است تا بتوان توسط آنها پیشرفت خود را بهتر ارزیابی کرد و آن را به سازمان منتقل کرد. این استراتژی ها به طور خلاصه عبارت اند از:

- زمان مناسب را برای دستیابی به دستاوردهای تغییر بنیادی تعیین کنید.

سازمان نشان نمی‌دهند فقط نشان می‌دهند که ارزشیابی انجام شده است.

یکی دیگر از چالش‌های تغییر پایدار، معتقدان واقعی و ناپوران هستند. در این چالش فرایندهای تعادل گوناگونی نقش دارند و این فرایندهای تعادل ناشی از تعامل گروهها است در واقع آنها از شکاف فرایندهای که بین گروهها وجود دارد ایجاد می‌شوند. برای مقابله با این چالش نیاز به توسعه تساهل فرهنگی در سازمان‌ها داریم. اهمیت تساهل فرهنگی به‌ویژه برای مدیرانی که مسئول سازمان‌اند بسیار مهم است. در واقع اثربخش‌ترین مدیران افرادی هستند که یادگرفته‌اند در دو دنیا زندگی کنند، دنیای خرده فرهنگ خواهان نوآوری و دنیای فرهنگ سازمان، آنها می‌دانند که فعالیت‌های جدید به محیطی برای رشد نیاز دارند به این دلیل باید آنها حفاظت بشود. علاوه بر این به دانشی که از تجربه‌ی فعالیت فرهنگی در سازمان کسب می‌کنند ارزش می‌دهند. آنها در پی پرورش هر دو هستند و توانایی هایشان را برای اثربخشی در هر دو محیط توسعه می‌دهند.

چالش نهایی پس از ارائه چالش‌های تغییر پایدار، چالش باز طراحی و بازنگری است. این چالش شامل سه بخش است: ابتدا چالش اداره کردن مطرح می‌شود. بیشتر نظام‌های اداری، نظام‌های اداره کردن سلسله مراتبی بوده است که در این نظام‌ها در واقع یک نوع وابستگی متقابل وجود دارد. در این نوع از اداره کردن، تصمیم گیرنده‌های خودمختاری وجود دارند که اهداف شخصی خود را ادامه می‌دهند و تصمیم‌گیری در این اداره کردن یک نوع تصمیم‌گیری بر مبنای منافع شخصی است. در هر حال، اداره کردن در معنای یونانی به راندن یک کشتی شبیه است و در سازمان‌های مدرن، اداره کردن همان قدرت هدایت کردن و کنترل افراد دیگر است. در شرکت‌ها، مکانیسم‌های اداره کردن رسمی شامل هیئت مدیره‌ها، ساختارهای مدیریت و خطمشی‌های پاداش است. این مکانیسم‌های رسمی قدرت تصمیم‌گیری افراد را مشخص می‌کنند. بنابراین چنین به نظر می‌رسد که تا هنگامی که مقصدی نباشد اداره کردن نیز بدون آگاهی از هدف و جهت سازمان بی‌معنا است این نوع از مطالب، در واقع سازمان‌هایی را ایجاد می‌کند که در آنها کنترل، بخشی از هدف سازمان است. برای مقابله با چالش اداره کردن نیز استراتژی‌هایی تدوین شده است. یک نوع استراتژی در واقع استراتژی تغییر در درون ساختار اداره کردن است. اهرم این نوع تغییر ایجاد توانایی‌ها درونی، خودگردانی و پرداختن به جدال‌های قدرت بالقوه است. استراتژی دیگر، افزایش آگاهی از امکانات طراحی است تا ساختار اداره کردن را برای تعادل اختیار محلی با وابستگی متقابل سیستمی توسعه دهد. در این استراتژی ایده‌های جدید برای اداره کردن مطرح می‌شود. ایده‌های اداره کردن یکی از معدود راهکارهایی است که برای رسیدن به قلب و ذهن اعضای سازمان طرح می‌شود. این ایده‌ها، فعالیت‌هایی است که می‌تواند به همه سطوح سازمان نفوذ کند و ساختار ویژه‌ای را در برابر حرکت‌های اقتدارگرا توسعه دهد. موضوع دیگر، پیرامون اداره کردن آن است که بدیع‌ترین ساختار اداره کردن یعنی برای بهبود همه شرکت‌ها است. منظور آن است که در این نوع ساختار، نظامی از اداره کردن طرح می‌شود که فقط به افرادی ویژه اجازه رشد و گسترش نمی‌دهد بلکه برای همه افراد فرصتی را مهیا می‌سازد که تا بتوانند توانمندی‌های خود را مطرح کنند. موضوع دیگر در نظام اداره کردن،

نظام‌های پاداش و مزایایی است. در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ روش‌های امروزی پاداش و مزایا پدید آمد، هدف از این روش‌ها، کنترل تفاوت پرداخت به کارمندان بود. در واقع در این روش‌ها، افراد در برابر یکدیگر قرار می‌گیرند و بنابراین همکاری آنها تهدید می‌شود و این نوع از روش اداره کردن برنامه‌ای پاداش بدبینی را تقویت می‌کند و به جای انگیزه دادن به مدیران آنها را آشفته خواهد کرد بنابراین استفاده از این روش امروز با تردید مواجه شده است.

در ادامه بحث اداره کردن از یک دیدگاه شش عنصر کلیدی برای بهتر اداره کردن شناسایی شده است. این شش عنصر کلیدی عبارت‌اند از: آرزوهای مشترک؛ مسئولیت نتایج، منابع و تصمیم‌گیری؛ شایستگی و مهارت‌ها؛ معیارها و انگیزه‌ها؛ مرزهای نفوذپذیر و جهت‌گیری‌های چندگانه.

آرزوهای مشترک، زمینه کار را بر روی چشم‌انداز، ارزش‌ها و هدف، محیط بیرونی کسب و کار متحرک می‌سازد. در واقع، آرزوهای مشترک به این موضوع مهم تاءکید می‌کند که در سازمان‌ها، هدف نباید مبهم باشد و همراه کردن افراد با مجموعه‌ای از اشتیاق‌ها اهمیت بسیار دارد. بنابراین هنگامی که اشتیاق‌های مشترک وجود دارد رهبران اجرایی با قدرت‌های دیگر مکانیسم‌های کنترل کارشان کمتر می‌شود و علاوه بر این افراد با یکدیگر در حوزه‌های محلی آزادی عمل می‌یابند.

مسئولیت نتایج نیز در واقع در پی فرموله شده چشم‌انداز ایجاد می‌شود، در این وضعیت افراد اجازه می‌یابند پیش بروند و مسئول نتایجی باشند که برایشان مهم است.

پس از مشخص کردن مسئولیت نتایج، می‌توان منابع مورد نیاز را بسیج کرد و تصمیمات لازم را برای رسیدن به نتایجی که مسئولیت آن را به عهده دارید، بگیریید. که این موضوع نیز می‌تواند به ایجاد عادت تصمیم‌گیری منتهی شود.

شایستگی‌ها و مهارت‌ها نیز در این بین خود را آشکار می‌سازند و معیارها و انگیزه‌ها نیز افزایش می‌یابند.

مرزهای نفوذپذیر و جهت‌گیری‌های چندگانه نیز در واقع موجب ملاقات‌های متقابل و هماهنگی در سازمان می‌شود، البته موفقیت در مرزهای نفوذپذیر به انعطاف‌پذیری الگوهای ذهنی نیز بستگی دارد.

دومین چالش بازطراحی و بازنگری، ترویج نوآوری‌ها است. این چالش به این موضوع می‌پردازد که ترویج فعالیت‌های جدید در سازمان‌ها متداول‌تر از آن است که افراد تصور می‌کنند. نشانه‌های چالش ترویج نوآوری‌ها مسائل انزوا، رقابت و بی‌اعتمادی است که گروه‌ها نسبت به هم احساس می‌کنند. نشانه‌های دیگر این نوع چالش آن است که گروه‌ها پس از تلاش بسیار برای توسعه و طراحی یک روش جدید متوجه می‌شوند که افراد دیگری همان روش را در مدتی پیش از آنها انجام داده‌اند و یا اینکه افراد نوآوری‌های جدید را نامطلوب تصور می‌کنند و آنها را کنار گذاشته‌اند و بیان می‌کنند که آن ایده و نوآوری به درد آنها نمی‌خورد. علاوه بر این با مقایسه خودشان با دیگر گروه‌هایی که اقداماتی شبیه آنها در مدت طولانی‌تر انجام داده‌اند و با شکست مواجه شده‌اند بیان می‌دارند ما در مدت کوتاه‌تری قادریم همان کار را انجام دهیم، اما پس از مدت یادشده هنگامی که به نتیجه نمی‌رسند و با شکست مواجه می‌شوند احساس سرخوردگی می‌کنند و از کارشان دست می‌کشند. خودبینی نوع دیگری از چالش یادشده است افراد هر نوع نیازی به یادگیری را رد

می‌کنند زیرا تصور می‌کنند همه موضوع‌های لازم را می‌دانند. آخرین و مهم‌ترین نشانه‌های چالش ترویج، نبود اجتماعات یادگیری گسترده داخلی، نبود اطمینان در بین نوآرانی است که ایده آنها کنجکاوی تلقی می‌شود. در هر حال برای برخورد و مقابله با این نوع چالش در سازمان‌ها، استراتژی‌های ویژه‌ای وجود دارد که می‌تواند برخوردی اثربخش با این نوع چالش تلقی شود. در مقابله با چالش ترویج نوآورهای جدید نیاز به دانش و اطلاعات است. دانش تعاریف گوناگونی دارد. بهترین تعریف از دانش، توانایی کنش موثر است. دانش نمی‌تواند به موضوعی تبدیل شود و از شخصی به شخص دیگر داده شود، در واقع در صورت وجود فرایندهای یادگیری که افراد با آن توانایی کنش موثر را توسعه می‌دهند ترویج می‌یابد. اطلاعات نیز در تعریف داده‌هایی است که به موقعیت گیرنده مربوط می‌شود یا به تعبیر دیگر تفاوتی است که موجب تفاوت می‌شود. به جز دانش و اطلاعات، گروه‌ها در سازمان‌ها نیازمند آن هستند که تعامل، همکاری، کنجکاوی و تعمق بر مرزهای داخلی، بیرونی و زیربنای یادگیری را تسهیل کنند و این عوامل موجب ترویج نوآوری‌ها شود. استراتژی‌های ویژه برای مقابله با چالش ترویج نوآورها، شامل فعالیت‌هایی مانند ظرفیت هدایت، نفوذناپذیری مرزها، زیربنای اطلاعات و فرهنگ و زیربنای یادگیری است. منظور از ظرفیت هدایت آن است که به افراد اجازه داده شود که از مرزهای سنتی عبور کنند و فرصت کار با یکدیگر به آنها داده شود. نفوذپذیری مرزها نیز این موارد را یادآوری می‌کند که هر چند مرزهای سازمانی وجود دارند اما سازمان‌ها نیازمند آن هستند که به افراد اجازه دهند تا در محدوده‌ای ویژه از مرزها حرکت کنند و ایده‌ها را منتقل کنند. زیربنای اطلاعات و فرهنگ نیز به این موضوع می‌پردازد که افراد در سازمان‌ها نیاز دارند که بدانند چگونه و از چه طریقی اطلاعات کسب کنند، بنابراین آنها به کانال‌های ارتباطی نیازمندند تا بررسی‌ها به ایشان آسان شود. فرهنگ یادگیری نیز نشان‌دهنده افراد خواهان کمک هستند و بنابراین احساس تعامل و نزدیکی با یکدیگر شرط اساسی یادگیری است. در این بین گروه‌های غیررسمی در سازمان‌ها به نوعی می‌توانند به مبادله اطلاعات و اشاعه دانش جدید کمک کنند، استفاده از فن آوری اطلاعات نیز مفید است. بنابراین در برخی از موارد تعامل و بررسی کارها از طریق سیستم کامپیوتری آسان‌تر است. افراد آزادانه درباره موضوعات کاری با پست الکترونیکی یا یکدیگر تبادل نظر می‌کنند و در واقع افراد در این روش حس می‌کنند فرصت حرف زدن و شنیده شدن را دارند. علاوه بر این، ضرورت دارد بدگمانی و بی‌اعتمادی را که موجب سوء تعبیر می‌شود نیز از بین برد. این مورد به عنوان بررسی قدردانی است، بررسی قدردانی به عنوان روشی برای ایجاد همدلی و از بین رفتن بدگمانی است. همدلی به معنای افزایش درک صمیمی‌تر یکدیگر است تا احساسات، تفکرات و انگیزه‌های یکدیگر تفهیم شود. در واقع با همدلی، خودمان را به جای دیگری قرار می‌دهیم و دلایل کارهایش را جست‌وجو می‌کنیم.

و بر این باور می‌رسیم که دیدگاه‌ها متفاوت است و بنابراین باید فرصت دیدن وقایع را از نگاه‌های متفاوت داشته باشیم.

موضوع دیگر که باید مورد توجه قرار گیرد چرخه یادگیری سازمانی است. اولین موضوع در چرخه یادگیری سازمانی، تولید گسترده اطلاعات است و این موضوع بدان معنا است که سازمان‌ها به جمع‌آوری و ایجاد دانش نیاز دارند بر این مبنا بسیاری از آنها اطلاعات مورد نیاز خودشان را

با کمک تیم‌های تحقیق تخصصی جمع‌آوری می‌کنند و این موضوع به آنها در درک و انجام بهتر کارهایشان کمک می‌کند. در واقع زیربنای هر نوع حرکت در سازمان‌ها از جمع‌آوری اطلاعات آغاز می‌شود. در این بین بکارگیری ارتباطات الکترونیکی در عبور اطلاعات از مرزهای سازمانی، توانایی ارتباطی افراد را نیز بیش از پیش افزایش می‌دهد. دومین موضوع در چرخه یادگیری سازمانی، تلفیق و اشاعه اطلاعات است. تلفیق و اشاعه اطلاعات به آن معنا است که اطلاعاتی که تولید می‌شود در انزوا قابل درک نیست. بلکه ضروری است با شراکت کامل، هر فرد یا تیمی وظیفه کل سازمان را بفهمد و ارتباط هر یک از وظیفه‌ها را با کل درک کند. تعبیر جمعی موضوع دیگری است که در چرخه یادگیری سازمانی مورد توجه است. منظور از تعبیر جمعی آن است که افراد در سازمان‌ها با گفت‌وگو و تعامل با مشتریان کسب اطلاعات می‌کنند این امکان برای آنها فراهم می‌شود تا با برخی اشتباهات و موفقیت‌ها آشنا شوند و نگرش‌های گوناگون به مسایل سازمانی را بهتر تحلیل و مطرح کنند.

چهارمین موضوع در ارتباط با یادگیری سازمانی، اقتدار انجام کنش مسئول است. بر این مبنا افراد فقط هنگامی یاد می‌گیرند که بر مبنای تجربه‌ی خودشان عمل کنند، اما تجربه افراد برای یادگیری سازمانی کافی نیست. اگر افراد یا گروه‌ها فقط بر مبنای نتایج خودشان عمل کنند و با دانش و بررسی دیگران توجهی نداشته باشند، افراد سازمان موضوعی نمی‌آموزند به این دلیل، اگر اعضای سازمان بخواهند مسئولان عمل کنند باید اختیار کافی داشته باشند تا هنگام نیاز در هر جا که لازم است تغییری ایجاد کنند. پس از بیان چرخه یادگیری سازمانی، برای پیشرفت سازمان یادگیرنده اصولی را با عنوان اصول BOOTSTRAP ارائه شده است. در واقع این اصول ایده‌های راهنما هستند. که برای طراحی سیستم‌های کامپیوتری در سازمان‌ها ارائه شده‌اند. بدیهی است رهبران سازمان‌ها باید تلاش کنند برای تقویت توانایی‌ها در افراد سازمان به فن آوری کامپیوتری دست یابند. استفاده از فن آوری‌های کامپیوتری و در واقع بکارگیری سیستم‌های اطلاعاتی این امکان را برای سازمان فراهم می‌کند تا اطلاعات خود را، شفاف‌تر ارائه کنند و همراه با آن پژوهش‌هایی که در ارتباط با افزایش توانایی‌های سازمان نیز لازم است در زمینه فعالیت‌های سازمان قرار دهند.

موضوع مهم دیگری که در یادگیری سازمانی بسیار مهم و مؤثر است گروه‌های غیررسمی در سازمان‌ها هستند. این گروه‌ها با انتقال اطلاعات از حوزه‌ای به حوزه دیگر در واقع به افراد در سازمان‌ها کمک می‌کنند تا فعال بمانند. اگر اغراق نباشد می‌توان بیان کرد بیشتر اطلاعات از طریق این گروه‌های غیررسمی منتقل می‌شود. گروه‌های غیررسمی تعریف نشده‌اند، آنها نام ندارند، عضویت رسمی ندارند و هیچ موقعیتی ندارند. اما آنها اطلاعات را منتقل می‌کنند. برای مثال افرادی که نرم‌افزار ویژه‌ای را استفاده می‌کنند به طور معمول اطلاعات فنی را با یکدیگر مبادله می‌کنند و درباره مسائل نیز گفت‌وگو می‌کنند. به عبارت بهتر می‌توان بیان کرد گروه‌های غیررسمی شیوه‌های عمل قابل پذیرش را در شرکت‌ها گسترش می‌دهند. موضوع قابل تأمل آن است که در بسیاری از موارد گروه‌های غیررسمی در سازمان‌ها موجب تغییر ارزش‌های کاری نیز می‌شوند به‌رغم اینکه برخی معتقدند تغییر ارزش‌های کاری، دشوار است و حتی معتقدند که ارزش‌ها تثبیت شده و با نفوذ هستند، اما تجارب نشان داده است یادگیری سازمانی از طریق گروه‌های غیررسمی به تغییر

ارزش‌ها و گرایش‌ها منتهی شده است.

مبحث نهایی کتاب رقص تغییر بیان ایده‌های جدید درباره استراتژی و هدف در سازمان‌ها است در واقع ایده‌های جدید در مورد استراتژی و هدف، ضد محدودیت‌هایی است که ظریف و ناآرام است این محدودیت‌ها تا حدودی به محدودیت‌های چالش اداره کردن مرتبطند. این موضوع به‌ویژه در شرکت‌هایی که فرایند استراتژی را در حوزه ویژه مدیریت ارشد می‌دانند، دیده می‌شود. اگر استراتژی و هدف را با این ویژگی‌ها نیز یک‌نوع چالش بدانیم برای مقابله با آن نیز می‌توان به ایجاد استراتژی‌های ویژه مبادرت کرد. از اهرم‌های موثر برای مقابله با این نوع چالش، افزایش ظرفیت سازمان‌ها برای تفکر و ایجاد دوباره و همچنین بهبود فرایند مذاکره نیز افراد را به تنظیم و اصلاح استراتژی تشویق می‌کند. در واقع اعضای سازمان‌ها با توسعه دیدگاه‌های بهتر می‌توانند از تفکر استراتژیک برخوردار شوند تفکر استراتژیک نیز در معنا بر آن مفهوم است که بتوان واقعیت‌ها و الگوهای مناسب برای کسب و کار را توسعه داد و به کشف بدیل‌ها مبادرت کرد. فرایند تفکر لازم نیست که رسمی باشد بلکه در مذاکرات گروه‌های کوچک در سازمان‌ها نیز می‌توان به یک الگوی سیستمی غیررسمی برای پیشبرد کسب و کار دست یافت. در این شرایط نیز مهم‌ترین اقدام استراتژی، انتخاب درباره آینده بازار و چگونگی رقابت در آن است. دومین اقدام، برنامه‌ریزی است. به این معنا که افراد می‌گویند ما می‌دانیم کجا برویم، اما چگونه آنجا برویم؟ بنابراین برنامه‌ریزی به معنای اعلام طرح عمل است اقدام سوم اجرای تبعیت بی‌دلیل از دستورات نیست، بلکه در واقع انجام و اجرای فعالیت‌هایی است که در سازمان در طرح استراتژیک با آن موافقت شده است. اجرا به بررسی اجمالی، پیگیری اثری که رفتارهای شما و دیگران بر قشری‌ها، بازار و اجتماع دارد، برمی‌گردد.

سرانجام موضوع پایانی که از کتاب رقص تغییر برداشت شده است. بیان سه عنصر مهم یادگیری سازمانی است که برای توسعه پایدار ضروری است. اولین عنصر چشم‌انداز مشترک و شایستگی فردی است. بنابراین هنگامی که اهداف توسعه پایدار بخشی از چشم‌انداز جمعی باشند و به‌طور مسلم کشتی برای تغییر ایجاد می‌شود. توسعه‌ی پایدار ارزش‌های شخصی را با اهداف کسب و کار ارتباط می‌دهد و به این ترتیب افراد انرژی فوق‌العاده‌ای برای پیمودن این مسیر از خود بروز می‌دهند. دومین عنصر یادگیری سازمانی، یادگیری تیمی و الگوهای ذهنی است. به آن معنا که سازمان‌ها برای آنکه بتوانند با توسعه پایدار تطبیق یابند نیازمند به الگوهای ذهنی جدیدی درباره کسب و کار و همچنین شیوه‌های جدیدی برای عبور از مرزهای بیرونی و درونی هستند. البته این اقدامی دشوار است زیرا نیازمند شکستن مرزهای قدیمی است.

سومین عنصر یادگیری سازمانی، تفکر سیستمی است. این عنصر یادگیری سازمانی یادآوری می‌کند برای توسعه پایدار لازم است روابط علی و وابستگی متقابل در فضاهای اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی شکل گیرد. در در واقع فعالیت در یکی از زمینه‌ها برای رسیدن به اهداف بر زمینه‌های دیگر نیز تاثیر می‌گذارد. چهارمین عنصر یادگیری سازمانی، اندازه‌گیری و بازخورد است. در اندازه‌گیری و بازخورد ضرورت دارد عملکرد کل سیستم را در نظر بگیرد اما با تاعسف در بیشتر سازمان‌ها هنوز سیستم‌های اندازه‌گیری و بازخورد فقط عملکرد کوتاه مدت را مورد توجه قرار می‌دهند و صرفاً اهداف واحد یا وظیفه‌ای از سازمان را توسعه

می‌دهند، بنابراین برای یادگیری سازمانی ضرورت دارد سازمان‌ها رهیافت اندازه‌گیری خود را تغییر دهند و به کل سیستم توجه کنند.

چهار عامل یادشده در واقع رسیدن به موفقیت و یادگیری پایدار را در سازمان‌ها در پی خواهد داشت. البته موضوع مهم دیگری که یادگیری پایدار را گسترش می‌دهد وجود نظارت آگاهانه در سازمان‌ها است. نظارت در سازمان‌ها موضوعی مهم است و نیاز به مطالعه و بررسی سنجیده در سازمان دارد. نظارت آگاهانه در واقع فرمان مراقبت از افراد سیستم‌ها با توجه به اثر آنها بر نسل‌های دیگر است. فرمان مراقبت شامل توانایی دیدن و فهم کل سیستم است به این منظور تاءکید شده است به دلیل افزایش تعداد سازمان‌ها، نظارت آگاهانه مفید است و نظارت آگاهانه بر شش بصیرت استوار است. اولین بصیرت، بصیرت مالی است. بصیرت مالی در واقع توانایی فهم و رفتار سازمان بر مبنای جریان، فرایند و رویه‌های مالی است. دومین بصیرت، بصیرت اجتماعی است. بصیرت اجتماعی شکل مناسب اجتماعی برای گروه‌های کاری در سازمان‌ها است. و به نوعی می‌توان گفت این نوع از بصیرت وظیفه‌ای را انتخاب می‌کند و افراد را در روابط کاریشان هدایت می‌کند سومین بصیرت، بصیرت ذهنی است.

این بصیرت بر توانایی تفکر و یادگیری به‌ویژه در بین گروه‌ها در سازمان تاءکید دارد. مسلم است که افراد در سازمان‌ها باید توانایی درک تغییرات محیط را در فرصت مناسب داشته باشند تا فهمی مشترک در سازمان به‌وجود آید.

چهارمین بصیرت، بصیرت احساسی است. بصیرت احساسی، نمود دیگری از نظارت آگاهانه است. این بصیرت به درک و طرح احساس‌ها در زمان واقعی و شناسایی پیام‌های آنها توجه دارد. به‌طور مسلم نظارت آگاهانه در سازمان‌ها نیازمند رهبرانی است که سلامت احساسی اجتماع (کارکنان سازمان‌ها) را درک کنند. پنجمین بصیرت، بصیرت زیست‌محیطی است. بصیرت زیست‌محیطی نیز از ضرورت‌های نظارت آگاهانه است. بصیرت زیست‌محیطی به محیط فیزیکی می‌پردازد، محیط فیزیکی که کارکنان در آن بسر می‌برند و شیوه‌های فیزیکی در این محیط تاثیر بسیاری در فعالیت‌های کارکنان دارد بنابراین آگاهی از آن الزامی است. ششمین بصیرت که لازمه نظارت آگاهانه در سازمان‌ها است، بصیرت معنوی است. بصیرت معنوی در واقع به روح و اخلاق در محیط کار می‌پردازد. البته این نوع از بصیرت در سال‌های گذشته مورد توجه رهبران سازمان‌ها قرار گرفته است. لازم به یادآوری است بصیرت معنوی برابر دین نیست بلکه بصیرت معنوی در واقع درباره شرایط، آزادی و امنیت کارکنان در سازمان‌ها است که می‌تواند انگیزه‌های کاری را در کارکنان سازمان‌ها افزایش دهد و یا در غیر این صورت آنها را خسته، شکسته و مایوس کند. به‌طور مسلم بقای ادامه فعالیت یک سازمان در صورت توجه و ارج نهادن به ماهیت انسانی، انسان است و این همان چیزی است که زیربنای نگارش کتاب رقص تغییر بوده است.

پی‌نوشت:

۱. Sol در واقع جامعه یادگیری سازمانی است. این جامعه در بسیاری از کشورهای دنیا شعبه دارد و شبکه بزرگی از افراد و سازمان‌هایی است که اصول یادگیری سازمانی را تجربه کرده‌اند. کتاب رقص تغییر تجربه دهه ۱۹۹۰ است که با تاءکید بر کاربرد مفاهیم و نظریه‌های سازمانی یادگیرنده مطرح شده است.