



● نقش رهبری در درک الگوی رشد چیست؟
- اولین اصل رهبری درک فـرایندهای تقویت کنندگی رشد است. درخت از یک دانه پدید می آید اما چگونه یک دانه کوچک به یک درخت عظیم تبدیل می شود. باید محیطی از آب، دما، نور و مواد مغذی خاک فراهم شود که فرایند رشد سامان یابد. اگر شرایط مساعد نباشد فرایندهای رشد دوام نخواهند داشت و پتانسیل رشد دانه آزاد نخواهد شد. دومین اصل اینکه رهبران باید به فرایندهای محدودکننده ای که روند تغییر و رشد را کند یا متوقف می کند توجه ویژه ای داشته باشند. باغبان باید موانع رشد و آفات را بشناسد. در عمل واداشتن افراد به کار سخت تر و تعهد بیشتر و اشتیاق افزونتر در بلندمدت اثری ندارد. لازمه پایدار بودن فرایند تغییر بنیادی باید از ماهیت نیروهایی که تلاش ما را اثربخش می کنند و برای تحقق تغییر لازم هستند آگاه باشیم و درعین حال از نیروهای محدودکننده و چالشهایی که مانع پیشرفت و تحقق تغییر هستند نیز غافل نباشیم. باید به استقبال «رقص تغییر» میان فرایندهای رشد و فرایندهای محدودکننده برویم.

● از برخی عوامل تقویت کننده رشد می توانید نام ببرید؟

- بهبود در شاخصهای محسوس نتایج عملکرد کسب و کار که همه آن را می توانند ببینند یکی از آنهاست. در این هنگام اعتبار ایده های خلاقانه افزایش می یابد و اشتیاق همگان برای تعهد به چنین ایده هایی دامن زده می شود. این همان «تنوری تله موش» است که اغلب مدیران نوآور به آن معتقدند. طبقه این نظریه، نوآوری وقتی موفق است که دستاوردهای عملی داشته باشد. نمی توان فعالیتهای بدیعی را که مزایای عملی ندارند اشاعه داد. بهبود نتایج کسب و کار و افزایش اعتبار اقدام تغییر، یکی از فرایندهای تقویت کننده تغییر بنیادی است. البته دستیابی به نتایج عمل جدید یک شبه اتفاق نمی افتد و به زمان نیاز دارد. عامل موثر دیگر، فرایندهای رشدی است که نتایج فردی را تقویت می کند، یعنی افراد را طی زمان به تغییرات متعهدتر می کند. اگر چشم انداز محیط، آرمان مشترک، گوش دادن موثر به دیگران، ارزشها، اعتماد و باز برخورد کردن با مشکلات باشد افراد بیشتری مشتاق و خواهان

تعهد به تغییرات بعدی می شوند.

● عوامل محدودکننده در الگوی رشد کدام است؟ شما در کتاب «رقص تغییر» از آنها به عنوان چالش تعبیر کرده اید و ۱۰ چالش عمده را برای تغییر توضیح داده اید.

- منظور از چالش، اشاره موانع غیرقابل اجتنابی است که اتفاقاً لازمه حرکت هستند. وجود این چالشها در مقابل حرکت، همزاد اصل حرکت است. چالشها و موانع عمده تغییر بنیادی پایدار و حرکت به سوی سازمانهای یادگیرنده عبارتست از:

● چالشهای آغاز حرکت؛
● چالشهای تداوم حرکت؛
● چالشهای تثبیت نتایج حرکت.

چالشهای آغاز حرکت نداشتن زمان کافی، فقدان کمک و یآوری، نداشتن ارتباط و ناهماهنگی میان کردار و گفتار است. چالشهای تداوم حرکت، چالش ترس و اضطراب، ارزیابی و اندازه گیری و چالش معتقدان و ناباوران است. چالشهای تثبیت نتایج حرکت به چالشهای طراحی مجدد و بازاندیشی در سطح زمان برمی گردد یعنی چالش اعمال قدرت از سوی تیم های پیشرو، نفوذ و انتشار دستاوردهای گروه پیشرو و چالش استراتژی و هدف.

● پس شما معتقدید این چالشها لازمه حرکت و تغییر هستند؟

- اصولاً دوام تمدنها در گرو توسعه خلاق پاسخ به چالشهای جدید است. چالشها اغلب نتیجه توسعه های قبلی هستند. به این ترتیب چالش ذاتاً بد نیست و فرصتهایی برای پیشرفت است. محصور بودن، انگیزه ای قوی برای نوآوری و خلاقیت است. اروپاییان عصر اکتشافات وقتی پایه دریا گذاشتند که مغولها مسیر زمینی مسافرت به چین را به خطر انداخته بودند. اکنون نیز جنبش کیفیت در ژاپن در پاسخ به چالش تزلزل سیاسی، نظامی و تجاری پس از جنگ جهانی دوم ظهور کرده است. چالشها واکنش طبیعی سیستم برای حفظ تعادل هستند و برای تکامل سازمانها اهمیتی بسزا دارند. هرچه اقدام یادگیری یا تغییر قوی تر باشد چالشها نیز به همان نسبت قوی تر خواهند بود.

● برخی معتقدند تغییر بنیادی فقط زمانی رخ می دهد که از بالا اعمال شود و بدون مداخله

ارشد به کار می‌برند و مثلاً می‌گویند همه تغییرات با رهبری آغاز می‌شود. آیا شما موافق هستید؟

- این طرز تفکر حداقل دو مشکل دارد. اول اینکه تکلیف کسانی که مدیر ارشد نیستند چیست؟ نکته دقیق دوم اینکه اگر رهبری به عنوان مدیر ارشد تعریف می‌شود و در واقع موقعیتی در سلسله مراتب اداری است تعریف مستقلی نخواهد داشت. داشتن دو واژه برای تشریح یک چیز به این معناست که یکی از آنها زائد است.

● شما در به کاربردن واژه های مناسب بویژه در حوزه مدیریت بسیار اصرار دارید. واژه اعمال تغییر (DRIVE) از سوی مدیران را نیز بر نمی‌تابید. ممکن است توضیح دهید.

- فرهنگ واژه های ما هنوز مربوط به عصر انقلاب صنعتی است. ما از «اعمال تغییر» توسط رهبران سخن می‌گوییم، مثل اینکه آنها در مورد تجهیزات سنگین عمل می‌کنند! درحالی که سازمان یک سیستم انسانی زنده است. شما تنها می‌توانید خود را اداره کنید. مدیران ارشد نمی‌توانند یک سیستم انسانی را اداره کنند. این لغت، بسی فایده ترین لغت در زبان است! تشخیص سلامت شرکت به اینکه چقدر درآمد برای مالک‌ان خود خلق می‌کند یک معیار قابل قبول برای قضاوت درباره ماشین است نه یک سیستم زنده. به همین جهت است که رهبر قهرمان وقتی با کاهش هزینه و افراد و افزایش بهره‌وری و سود، حیات جدید به سازمان می‌دمد زیاد دوام نمی‌آورد. ایده های جدید در سازمان نمی‌گسترند. انرژی برای خلق محصولات جدید حرف نمی‌شود، زیرا همه فقط برای رضایت رئیس خود، کار می‌کنند. در این حالت حتی مجران جدید روی می‌دهد. فرمان تغییر از بالا به پایین، حتی وقتی اجرایی باشد به محیط ترس و عدم اعتماد دامن می‌زند و اشتراک مساعی و مشارکت را در سازمان کاهش می‌دهد. اسطوره رهبر قهرمان یک خودسانسوری، ترس روزافزون و نفی رهبری در درون سازمان پدید می‌آورد که حتی به بحران جدید و احساس نیاز به دیگر رهبر قهرمان منجر می‌شود. ما هنوز نتوانسته ایم بهفهمیم که آنچه ما به دنبال تغییر آن هستیم زنده است. ما به سازمان به عنوان ماشین نگاه کرده ایم. درحالی که اساس رهبری، ارتباط

ایده هایی را که در تمام سطوح وجود دارد تشویق و حمایت کند. رهبرانی می‌توانند تغییر را تشویق کنند و کسب و کار را برای تغییر آماده سازند. آنها دائماً برای کاهش موانع تغییر تلاش می‌کنند. شما وقتی خودروبی می‌رانید و می‌خواهید به جایی بروید، خودرو شما را به جایی که می‌خواهید می‌برد. اما شما گیاه را وادار نمی‌کنید رشد کند. شما فرزندان را اداره نمی‌کنید. نمی‌توانیم ادعا کنیم رهبران سازمان را اداره می‌کنند. سازمان، اجتماعی انسانی است. مانند یک گیاه یا کودک سیستمی زنده است. هیچکس آن را کنترل نمی‌کند اما چیزهای زیبایی آن را هدایت می‌کند. تقریباً همه می‌دانند که مدل فرمان و کنترل برای شرکتها در قرن بیست و یکم جوابگو نیست. در دنیای تغییرات سریع و غیرخطی امکان ندارد آن را از بالا اعمال کرد. اگر چنین شود، افراد احساس رهبری ندارند. درحالی که تغییرات فرهنگی و عمیقی که شیوه کار سازمان را بهبود اساسی می‌بخشد به رهبری بسیاری از افراد در شکلهای گوناگون نیاز دارند. برای حفظ تغییر بنیادی به همه نیاز داریم.

● این نگاه متفاوتی به رهبری است؟

- ما رهبری را توانایی اجتماعی انسان برای شکل دهی آینده اش، بویژه حفظ فرایندهای اساسی تغییر می‌دانیم. رهبری، ظرفیت یک جامعه انسانی برای خلق واقعیت‌های جدید است. رهبری، نیرو دادن و الهام بخشی است. بسیاری از رهبران بوده اند که رئیس یک سازمان نبوده اند اما الهام بخش تئوری، ایده و رویکرد جدیدی بوده اند که بر یک حوزه و فرهنگ فوق العاده اثر گذار بوده است. چنین تعریفی از رهبری غیر معمول است اما تعریف جدیدی نیست. ما معتقدیم رهبری از توانایی حفظ کشش خلاق برمی‌خیزد، کششی که هنگام ایجاد چشم انداز و صحبت درباره آن ساخته می‌شود. این حرف نیز جدید نیست. پیتر دراگر هم همین حرف را می‌زند «رهبری یک چشم انداز است». با این تعریف، هر سازمان رهبران متعددی دارد؛ افراد بسیاری که در سطوح مختلف در ایجاد و حفظ کشش خلاق سازمانی نقش حساسی بازی می‌کنند. در نتیجه، ما جمع رهبران داریم و نه رهبران قهرمان.

● بعضی واژه رهبر در کسب و کار را معادل مدیر

مدیریت ارشد هیچ اتفاقی نمی‌افتد. نظر شما چیست؟

- این حرفها تکراری، فرسوده و نخ نماست. شواهد نشان می‌دهد که مدیریت ارشد توانایی هدایت تغییر را در سازمانهای بزرگ ندارد. درواقع اسطوره قدرت مطلق مدیران، نشانه ای از فضای فرهنگی اسطوره رهبر قهرمان است. با چنین دیدگاهی به جستجوی بی پایان افراد قهرمان دست می‌زنیم. من دلمشغولی و امید به ظهور مدیرعامل قهرمان را نوعی اعتیاد فرهنگی می‌دانم. یکی از اهداف کتاب «رقص تغییر» من، یافتن راهی برای عبور از اسطوره رهبر قهرمان است. اسطوره رهبر قهرمان راهی مطمئن برای حفظ سازمانهایی است که از وقوع تغییر نفرت دارند. درواقع هیچ استراتژی مناسب تری برای رسیدن به این هدف وجود ندارد! هیچکس نمی‌تواند به دیگران آموزش یا دستور بدهد که گرایشها، عقاید، مهارتها، ظرفیتها، استعدادها یا میزان تعهد خود را تغییر بدهد. نقطه نظر سستی راجع به رهبری که در آن افراد خاصی جهت حرکت را تعیین می‌کنند، تصمیمات اساسی را آغاز می‌کنند و به افراط روحیه و توان حرکت می‌بخشند عمیقاً ریشه در جهان بینی فردی و غیرسیستمی دارد. اکنون غیرممکن است که در رأس مجموعه ها همه مسائل حل شوند و همگان پیرو فرامین استراتژیک کبیر باشند. دیگر کافی نیست که یک نفر برای یک مجموعه یاد بگیرد.

● چه باید کرد که رهبری از حالت تمرکز خارج و در سطح سازمان گسترده شود؟

- سازمانها وقتی از تفکر در باره آمادگی برخی افراد برای رده بالا دست بردارند و به پرورش پتانسیل رهبران در تمام سطوح پردازند به حوزه جدیدی از توسعه رهبری وارد می‌شوند. انتخاب دیگری وجود ندارد. خلق دوباره بنگاههای عصر صنعتی فقط از طریق فعالیتهای بی شمار هزاران و یا بهتر است بگویم میلیونها نفر میسر است. تنها سازمانی می‌تواند ادعای برتری کند که قادر باشد از قابلیتها، تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در تمامی سطوح سازمان به بهترین نحو بهره برداری کند.

● در این صورت نقش رهبر چیست؟

- نقش رهبر اعمال تغییر به افراد نیست بلکه ایجاد محیطی سازمانی است که اقدامات و

ترکیب کرد. اگر شما سررسید بسیاری مدیران عامل را ببینید درمی یابید که به زمانهای ۳۰ - ۱۵ دقیقه ای تقسیم شده و روز آنها شامل ۲۰ - ۱۰ جلسه است. اگر واقعاً موضوعی هست که می تواند در ۱۵ دقیقه حل شود چرا آنها روی آن وقت می گذارند.

• نسبت یادگیری فردی و سازمانی چیست؟

- شرط لازم برای یادگیری سازمانی توان آموختن و یادگیری در اعضای آن است. این شرط تضمینی برای ایجاد چنین سازمانی به دست نمی دهد اما بدون آن نیز قطعاً سازمان یادگیرنده به وجود نخواهد آمد. یادگیری به معنی واقعی به قلب و روح انسان وارد می شود. از طریق یادگیری، انسان خود را مجدداً خلق می کند. یادگیری ظرفیت خلاقیت انسان را افزایش داده و به او کمک می کند که بخشی از فرایند حیات بخش هستی شود. معنی اصلی یک سازمان یادگیرنده همین است؛ سازمانی که به طور مستمر در حال افزایش ظرفیت خود برای ساختن آینده ای بهتر است. به همین جهت است که کسی نمی تواند یادگیری سازمان شما را بخرد، تکرار و یا مهندسی معکوس کند. اصولاً در تغییر بنیادی، یادگیری وجود دارد. سازمان فقط کاری جدید انجام نمی دهد بلکه توانایی انجام کارها به شیوه ای جدید را یاد می گیرد.

• نقش ارزیابی در فرایند یادگیری چیست؟

- هیچ یادگیری بدون ارزیابی مداوم محقق نمی شود. ما باید دائماً اندازه گیری کنیم که تا چه حد از منابع به بهترین وجه استفاده می کنیم. ارزیابی دو رکن دارد: اندازه گیری و تغییر و تحلیل. رکن دوم مهمتر و مشکل تر است و به درک، مشارکت و حضور فیزیکی نیاز دارد. اندازه گیری آماری فعلیتی است که ممکن است ناامیدکننده باشد، اما اگر شما واقعاً درگیر باشید می تواند ببیند و بفهمد که افراد چگونه درگیر هستند و یاد می گیرند. ارزیابی ناهنگام یا ناقص، یادگیری را از بین می برد. تنش و از بیرون قضاوت کردن ارزیابی موثر را غیرممکن می سازد. باید بین ارزیابی برای یادگیری و ارزیابی برای ارتقا تفاوت قائل شد. اکثر ارزیابیهایی که ما انجام می دهیم از نوع دوم است که به تدافع می انجامد.

• فکر نمی کنید تاکید و اصرار بسیار بر کمی بودن ارزیابیها چنین تدافع هایی را ایجاد

ما امروز در مرحله گذار بین دنیای قدیم و جدید به سر می بریم.

برای تجربه کردن باید در همه عمر در حال یادگیری بود.

نمی رسید، تفاوتی نمی کند شما چقدر نوشته اید یا بیان نواخته اید. یادگیری واقعی بهره برداری از فرصتها در تجارب روزمره است. یکی از بهترین ابزارهای تشخیص و ارزیابی ظرفیت خود برای یادگیری در حین کار است و آن اینکه از خود پرسید: چگونه از وقت استفاده می کنم؟ من همواره یک پیوستگی عجیب بین آنچه مدیران می گویند مهم است با آنچه در آن وقت می گذارند و وقت می گذرانند می بینم. اخیراً یکی از مدیران عامل به دوست مشاور من گفته بود شما درک نمی کنید، من سوم بسیار شلوغ است و نمی توانم روی مسائل کار کنم!

• پس رهبران نیز باید یادگیرند؟

- رهبران هم مانند سایرین باید فرصتهای یادگیری را در کار خود پیدا کنند. چگونه می توان فرصتهای یادگیری را در یک ملاقات یا جلسه داشت؟ اگر مدیران ارشد نتواند این آموزش را در حین کار داشته باشند در هیچ جای دیگر نمی توانند. یادگیری حقیقی وقتی آغاز می شود که شما مدرسه را ترک می کنید. باید استراتژی های یادگیری و رهبری را

است که ۹۸ درصد وقت ما را می گیرد. بنابراین، باید رهبری را در آینده بین افراد و تیمها توزیع کرد تا محیطی فراهم شود که کارکنان برای ارائه ایده جدید آزاد باشند، نسبت به تغییرات علاقه مند و مشتاق توسعه مهارتها و توانمندیهای جدید باشند.

• اساس سازمانهای یادگیرنده، یادگیری است.

تفاوت یادگیری و آموزش در چیست؟

- اکثر کسانی که در حوزه کسب و کار هستند یادگیری را همان آموزش می دانند. آنان یادگیری را کاری اضافی می دانند که با نتایج کسب و کار هیچ ارتباطی ندارد. این برداشت متأثر از تجربه ما از شیوه مفصل یادگیری در مدرسه است. آموزش دادن به معنای کنترل کردن است. یادگرفتن به معنای تقویت توانایی به کمک تجربه ای است که از پیگیری امور به دست می آید. یادگیری همیشه طی زمان و در مسیر زندگی واقعی به دست می آید. کنترل این نوع یادگیری بسیار دشوار است اما دانشی پایدار تولید می کند و بسه فرد یادگیرنده این توانایی را می دهد که هنگام برخورد با موقعیتهای مختلف رفتاری اثربخش داشته باشد. یادگیری به معنای کسب و انباشتن مقادیر زیادی اطلاعات نیست، بلکه گسترش آن توانایی است که ما را قادر می سازد نتایجی را فراهم آوریم که در زندگی حقیقت به آن نیاز مندیم. فرایندی که در تمامی طول زندگی باید ادامه یابد. مهمترین نکته این است که یادگیری را از کار روزمره جدا ندانیم. در حالی که آموزش مقطعی است و معمولاً از بستری که نتایج در آن تولید می شود جدا افتاده است.

یادگیری نیازمند تحول و حرکتی اساسی در ذهن و فکر است. یادگیری نیازمند داشتن ظرفیت پذیرش است. یک نفر همه پاسخها را ندارد. کلید یادگیری توانایی برای بحث راجع به مسائل پیچیده و راه حل یابی است بدون اینکه دیگران را در موضع تدافعی قرار دهید. به همین جهت میان یادگیری و انتقادپذیری رابطه ای وجود دارد. گاهی برای یادگرفتن مجبور هستید بگویید که چیزهایی را نمی دانید. یادگیری شما را وامی دارد که خارج از جعبه فکر کنید.

• چگونه می توان یاد گرفت؟

- از همان راهی که یاد می گیرید بنویسید یا بیان بنوازید! تمرین کردن. شما هیچگاه به انتها

می کند؟

- بشر در طول تاریخ هیچگاه تا این حد بر کمی کردن عناصر جهان اصرار نداشته است. عقیده به اندازه گیری کمی در علم مدرن و انقلاب صنعتی ریشه دارد. در این حالت فهم طبیعی انسانها از شیوه کار فرایندها مخدوش می شود. در اندازه گیری، راجع به ابزارها، شیوه های انجام کار و تکمیل کار چیزی دیده نمی شود. شاید وقتی دمیگ می گوید که ۹۷ درصد مسائل مطرح در سازمان قابل اندازه گیری نیست چنین منظوری داشته باشد. در فرهنگی که هورا کشیدن، تهدید کردن و دشنام دادن تشویق می شود، افرادی که اعداد مورد نظر را تولید نمی کنند اطلاعات را پنهان می کنند یا منتظر می مانند تا تلافی کنند. وقتی در یک شرکت ژاپنی فردی خاموش می نشیند هیچکس مزاحم او نخواهد شد. فرض بر این است که او مشغول تفکر است. در آمریکا دقیقاً عکس این است. تصور این است که وقتی یک نفر آرام نشسته است کار مهمی انجام نمی دهد. اگر کسی حضور نداشته باشد و به نظر مشغول نرسد بی کفایتی تلقی می شود. اگر رئیس جمهور نداشته باشد کاری انجام نمی گیرد.

• چه باید کرد؟

- بهتر است به افراد اجازه دهیم خودشان کارهایشان و زمانشان را برنامه ریزی کنند. این بهترین راه اعتمادسازی در سازمان است. این روش باعث می شود کسی خودش را تنبل فرض نکند و خود را فردی اثربخش بداند که به آینده سازمان علاقه مند است. دو نگاه به خلبانی وجود دارد. در شیوه مرسوم، خلبان از قواعد و رویه ها و اندازه های عددی تبعیت می کند. در شیوه ای که شهودی تر است خلبان به استفاده از آگاهی و قضاوت خود ترغیب می شود. او این آگاهی را طی سالها تجربه پرواز به دست آورده است. خلبانانی که از الگوی دوم پیروی می کنند رکورد امنیت بیشتری دارند، چون تصویر جامع تری از پرواز دارند. آنها هنگام بحران سریع تر واکنش نشان می دهند و نیروهایی را که توانایی آنان را مختل می کند، می شناسند. به همین طریق کارکنان تویوتا یاد گرفته اند که جریان خط تولید و اثر آن را بر کیفیت حس کنند. کیفیت، یادگیری و عملکرد جنبه هایی از یک واقعیت هستند.

• پس شما اندازه گیری را شاخص درستی در

ارزیابی توانمندی سیستم نمی دانید؟

- من از حذف تمام شاخصهای اندازه گیری دفاع نمی کنم. هرچند که طبیعت چیزی را کمی نمی کند و نمی شمارد. فقط ارتباط اشیا را بیان می کند. هیچ استانداردی برای رشد درخت یا سرعت یک حیوان وجود ندارد. اما وقتی اندازه گیری ابزاری برای تفکیک درک ما و ارزیابی یک فرایند یا شخص می شود غیرطبیعی است. توصیف جهان با اندازه گیری مکانیکی مثل چشیدن طعم غذا با خوردن کتاب آشپزی است! به همین دلیل در کار روزمره سازمان، این اعداد تغییر خاصی را در قابلیتها و توانمندیهای سازمان نشان نمی دهند. فقط نشان می دهند که چیزی ارزیابی شده است!

• چه نسبتی بین نوآوری و یادگیری وجود دارد؟

- نباید فراموش کرد که فرایند نوآوری، فرایند کسب تجربه شکست است. ماهیت نوآوری، یک فرایند مستمر یادگیری است. از اوان مدرسه تا ادامه آن در محیط کار ما آموزش دیده ایم که از شکست، یعنی از یادگیری واقعی، اجتناب کنیم. وقتی افراد ببینند با وجود شکست مؤاخذه نمی شوند متوجه مسئولیت مشترک می شوند و با دمیگ می گیرند که در آینده بهتر عمل کنند. این مسئله و پیامی قوی برای اعتماد عمومی پخش می کند. در حرکت کیفی می گویند: خطا گنج است؛ تا یادگیری بالقوه ای را که در کشف این خطاها وجود دارد نشان دهند. توسعه چنین نگرشی برای خطاهای انسانی نمایانگر تحول مدیریتی است. اساساً یک آزمایش اندازه گیری برای بازبودن محیط یک سازمان آن است که ببینیم خبرهای بد با چه سرعتی به سمت بالای سازمان حرکت می کنند. در بیشتر سازمانها خبرهای خوب سریعتر از سرعت نور به بالا سرایت می کند اما در شکستها و نقائص حاشا و تکذیب می شود.

• به نظر می رسد در این میان سلسله مراتب نقش منفی بازی می کند؟

- اصولاً نظام سلسله مراتبی تعریف و تمجید را می طلبد و تعهد را نمی طلبد. هنوز هیچ عنصری جایگزین تعهد در تغییرات عمیق و پایدار نشده است. تعهد با اطاعت فرق می کند. تغییرات عمیق در شیوه تفکر، عقاید یا جهان بینی با اهرم اطاعت به دست نمی آید. هیچکس نمی تواند به دیگری فشار آورد که

یاد بگیرد. در عمل، بیشتر تلاشهای تغییری که مدیریت ارشد دنبال می کند به تعهد نیازی ندارند. آنان در واقع فقط به اطاعت کارکنان نیاز دارند. در گذشته، کارکنان در ازای وفاداری به شرکت و اطاعت از سیستم های مدیریتی انتظار امنیت و مزایای شغلی را داشتند. امروزه تنها ضامن امنیت شغلی، عملکرد و توانایی افراد در افزودن ارزش بر سیستم اقتصادی است. اکنون به جای وفاداری به دنبال جلب تعهد افراد هستیم. سازمان و رهبران باید محیطی را فراهم کنند که افراد تعهد را انتخاب کنند.

در سالهای اخیر توجه روزافزونی به مسئله خانواده شده است. چگونه بین کار و خانواده تعادل برقرار کنیم؟

- مرز خیالی بین کار و خانواده مانعی بر سر راه نگرش و تفکر سیستمی است. تضاد بین کار و خانواده ممکن است یکی از اصلی ترین موانع در راه گسترش کارایی و توان یادگیری سازمانها باشد. اگر زندگی شخصی و خانوادگی قربانی شود هیچ بهبودی پایدار نمی ماند. وقتی اقدامات تغییر، نتایج شخصی را تامین می کنند، میل و اشتیاق افراد برای تعهد نسبت به تغییر بیشتر می شود. به این ترتیب، سرمایه گذاری افراد بیشتر می شود و این امر به نوبه خود به یادگیری بیشتر می انجامد.

• آینده را چگونه می بینید؟

- انتظار نمی رود که سالهای پیش رو آرام تر از ۲۰ سال گذشته باشد. هیچ کس نمی تواند با اطمینان حرف بزند اما یک چیز قطعی است: چالشهای پی در پی توان ما را خواهند گرفت. اگر در شیوه انجام کارهایمان تجدیدنظر نکنیم همچنان گرفتار مخمصه خواهیم بود. مردم به جای اینکه به دنبال راههای هوشمندانه تر انجام کارها باشند، بیشتر کار می کنند. □

منابع:

۱ - پیتر سنگه، «رقص تغییر»، ترجمه علینقی مشایخی و همکاران، نشر گروه پژوهش صنعتی آریانا، ۱۳۸۳.

۲ - پیتر سنگه، «پنجمین فرمان»، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۵.

3 - P. SENGE, "THE PRACTICE OF INNOVATION", 1998. www.leader-to-leader.com

4 - P. SENGE, "AN OVERVIEW OF ORGANIZATIONAL LEARNING", www.solonline.org.

5 - P. SENGE, "ILLUMINATING THE BLIND SPOT", 2001, www.dialogonleadership.org.