

بگذارید همه مغزهای سازمان کارکنند

تقدیم به همکاری که در تغییر محل کار از آنها سوال نشد

دکتر صدرا میرمحمدی

نوآوری کن یا عقب بمان. این جمله ساده رمز سرپرسته موفقیت‌ها و محرومیت‌های اقتصادی امروز است. روند نوآوری وقتی بوجود می‌آید که عقاید، درک‌ها، روش‌ها و قضاوت‌های متفاوت امکان بروز داشته باشند و مدیرانی که روش‌ها، بینش‌ها و راه‌حل‌های موزون و سازنده را از آنها استخراج کنند. اگر مدیرانی نباشند که با علم و آگاهی از تفاوت‌ها بهره‌برداری کنند نتیجه‌ای جز انتشار عقاید متضاد بین کارکنان نخواهد داشت و این تفاوت‌های طبیعی که از عقاید افراد ناشی می‌شود به تضادهای شخصی تبدیل و خلاقیت‌ها زایل می‌شود. مدیرانی که قبول کنند روش‌ها، درک‌ها، تحلیل‌ها، تجربیات، فرهنگ‌های کاری و ارزش‌های متفاوت و گاهی متضاد کارکنان باید مورد احترام قرار گرفته و آنها را زمینه‌ساز وجود آوردن راه‌حل‌ها و روش‌های کاری بهتر قرار دهند می‌توانند ادعا کنند که تا حدودی مانع بکار افتادن و استفاده از همه مغزهای در اختیار سازمان نشده‌اند.

نوآوری کن یا عقب ماندگی را بپذیر: این جمله ساده امری پدیده‌ی است که سرنوشت تجارت رقابتی امروز را رقم می‌زند. حصول این مهم سخت است زیرا نوآوری وقتی امکان وقوع می‌یابد که عقاید مختلف، مفاهیم و روش‌های قضاوت در مورد اطلاعات در تضاد قرار بگیرند و با هم برخورد داشته باشند و در مقابل همکاری افرادی را که به مسائل از دریچه متفاوت نگاه می‌کنند می‌طلبد. در حالیکه تضادها که باید موجب سازندگی شوند به صورت اختلاف شخصی و غیرسازنده افرادی منجر می‌شود که ذاتاً و طبیعتاً با هم اختلاف ندارند و در نتیجه نوآوری مضمحل می‌گردد. (لئونارد و استراوس)(۱)

بطور کلی مدیران به سه صورت در این پدیده (۲) توصیف می‌گردند. یک دسته مدیرانی هستند که عدم تشابهات و تضادها را دوست ندارند و به عبارت دیگر فقط به روش‌های خود بهاء می‌دهند. آنها به طور فعال از وجود عقاید و روش‌های مختلف اجتناب می‌کنند و از کارکنانی استفاده و حمایت می‌کنند که مثل خودشان فکر و عمل کنند. در واقع آنها سازمان را قربانی ایده خود می‌کنند. در این حالت همکاران منافع مشترک داشته، آموزش‌های مشابه می‌بینند و خلاصه چون همه عقاید و آراء در پروژه طرح شناخت (۳) مشترک امکان نمایش دارند، خودبخود موارد غیرمشابه حذف شده و تحلیل می‌روند.

دسته دیگر مدیرانی هستند که کارکنان و همکاران با عقاید، افکار و روش‌های کار مختلف و گاه متضاد را بکار می‌گیرند و یا در نظام‌های اداری بدون کنترل به حال خود رها می‌کنند بدون اینکه بدانند یا بخواهند از عقاید متضاد نتیجه‌ای بگیرند. گویا این دسته فکر می‌کنند با نگهداری افراد با عقاید مختلف در یک اطاق بطور خودکار راه حل مسائل کشف شده و بکار گرفته می‌شود و آنها به این حقیقت توجه نمی‌کنند که افراد دارای اسلوب کاری متفاوت غالباً به آنچه مشابه خودشان نیست اعتقاد ندارند و احترام نمی‌گذارند و در نتیجه این افکار خود بخود تقرب نمی‌یابند.

و اما دسته سوم مدیرانی هستند که می‌دانند چگونه از کنار هم قراردادن جیغ‌های انحرافی و ناموزون همکاران آهنگ‌های موزون و دلچسب بسازند و از برخورد دادن و مقایسه افکار و راه‌حل‌های متضاد ایده‌ها و روش‌های نو ابداع کنند. این مدیران به خوبی فهمیده‌اند که کارکنان یا مدیران زبردست یا بالادست می‌توانند فکری متفاوت، درک و تحلیل‌های نامتشابه، تجربیات اجتماعی یا انفرادی متفاوت داشته باشند حتی اگر آنها صد درصد هم مشابه باشند برداشت‌های ذهنی افراد از پدیده‌های مختلف متفاوت است. در نتیجه با کنار هم گذاردن این همه پدیده‌ها و افکار متفاوت با ذهنی فعال، چشم‌انداز (۴) جذابی برای سازمان خود خلق می‌کنند. حالا این سازمان می‌تواند تعریف یک تیم کوچک، یک گروه و یا یک سازمان بزرگ باشد و این مدیر، مشوق نوآوری‌ها و نیازمند جذب و بکارگیری روش‌هایی می‌شود که مانع سایش خلاقیت‌ها بشوند. نویسندگان مورد اشاره مدعی شده‌اند که سازمان‌هایی را مورد مطالعه قرار داده‌اند که مدیرانشان برای اینکه بتوانند عقاید و محصولات جدید بوجود آورند، خلاقیت شفاف ایجاد نموده‌اند. این مدیران روش‌های انجام کار را به شکلی بوجود آورده‌اند که افراد با عقاید ذاتاً مختلف و متضاد با هم کار نموده و روش‌های سازنده و خلاق ایجاد نمایند.

چگونه فکر می‌کنیم

هاوارد گاردنر (۱۹۸۰) (۵) گفته است مدل‌ها و تصورات ذهنی نه تنها مشخص می‌کنند که به دنیا چگونه نگاه کنیم بلکه مشخص می‌کنند که چگونه عمل کنیم.

کریس آرگریس (۱۹۹۸) (۶) عقیده دارد گرچه افراد همیشه موافق با تئوری‌های فکری خود (۷) عمل نمی‌کنند ولی همیشه با تئوری‌های تجربه شده خود (۸) هماهنگ هستند.

در تحلیل مفصل‌تری از چگونگی ایجاد ساختارهای فکری، دیکسون (۱۹۹۵) (۹) عقیده دارد معانی و معلومات در ذهن مانند کدهای رایانه‌ای به صورت بهم وابسته بسته‌بندی می‌شوند و این ساختارهای معانی (۱۰) تماماً به هم مربوط هستند و هر مطلب نو با پیوند و پیوست به ساختارهای معانی قبلی (که در افراد مختلف در یک زمینه ثابت می‌تواند

بسیار متفاوت باشد) به صورت دانسته‌ها و یا معلومات افراد در مغز رسوب می‌کند. دیکسون مجموعه این ساختارهای بهم پیوسته را بنام نقشه یا طرح شناخت معرفی می‌کند و به نوعی هماهنگ با کریس آرگریس (۱۹۹۸) و (۱۹۹۱) محدوده فکری و عملی افراد را به «طرح شناخت» آنها مربوط می‌کند که از قسمتی از آن افراد مطلع هستند (۱۱) و بخش عمده‌ای از آن نیز به صورت ناخودآگاه (۱۲) در طرح شناخت آنها جاگرفته است. لئونارد و استراوس اظهار نظر کرده‌اند که تفاوت‌های شناخت موجب تغییر روش‌های درک و برداشت مفاهیم از اطلاعات و داده‌های مشابه و اتخاذ تصمیمات و راه‌حل‌های مختلف برای مواجهه با مسائل گوناگون و مردمانی متفاوت می‌شود. این روش‌ها ترجیحات فردی هستند (با مهارت‌ها و توانایی‌های مورد اشاره تخصصی متفاوت است). بطور مثال ممکن است فردی برای حل مسئله به صورت برخورد مستقیم عمل نماید در صورتی که نیاز به روش تحلیلی دارد.

برخلاف کریس آرگریس و دیکسون، این نویسندگان اظهار عقیده کرده‌اند که ترجیحات فردی محکم و ثابت و دائمی نیستند. افراد ممکن است در یک زمینه ثابت ترجیحات متفاوتی داشته باشند و معمولاً از محدوده‌های ترجیحی تنگ خود در صورت وجود زمینه‌های مناسب و داشتن سهم کافی پا را فراتر می‌گذارند. آنها اضافه می‌کنند هر فردی ممکن است یک یا چند ترجیح غالب داشته باشد که تفکرات و عادات او را تشکیل داده و تحت تاثیر آنها تصمیم می‌گیرد یا با دیگران مواجه می‌شود.

مهمترین و گسترده‌ترین ترجیح یا طرح شناخت به افکارچپ‌گرا (۱۳) و راست‌گرا (۱۴) شهرت یافته‌اند. این طبقه‌بندی بیشتر از اینکه به صورت فیزیکی و قابل لمس باشد به صورت استعاره‌ای و اشاره‌ای جلوه بیرونی و درونی پیدا می‌کند. لذا راست‌گراها با اعمال چپ‌گراها مخالف نیستند بالعکس چپ‌گراها نیز با تحلیل، عقلانیت و مرحله‌بندی روش‌ها (۱۵) موافقند و قالب‌بندی و حل مسایل به وسیله آنها با مبانی راست‌گرایی که اجمالاً به صورت درک مستقیم، مبانی ارزش فهمیده می‌شود تفاوت دارد.

ترجیحات شناخت در روش‌های انجام کار و تصمیم‌گیری در مورد فعالیت‌ها بروز می‌کنند. گروهی کار با یکدیگر را برای حل مسائل می‌پسندند و گروه دیگر جمع‌آوری و جذب اطلاعات توسط خود را ترجیح می‌دهند و نتیجه کار هر کدام از گروه‌ها در موقعیت‌های مختلف فرق خواهند کرد.

به عبارت دیگر بعضی از مردم مستندات را ارزش‌گذاری و از روی ساختار مشخص و منطق خاص اتخاذ تصمیم می‌کنند و گروه دیگر ارزش‌ها و احساسات خود را مبانی هر اقدامی قرار می‌دهند.

جای تعجب ندارد که کارکنان و یا زبردستان هم در انتخاب کارها به ترکیبی از ترجیحات و اولویت‌های خود تکیه کنند، تجربیات خود را اصل قرار دهند و بر همان اساس روش‌ها و مهارت‌های خود را گسترده نمایند. بهمین دلیل است که روش‌های حل مسائل مختلف در بین گروه‌های کاری دیده می‌شود. حسابداران، حسابرسان، کارکنان گروه‌های اجتماعی، ... بگونه‌ای به حل مسائل می‌اندیشند و گروهی مثل مهندسان نیز ممکن است فقط با ارقام و اعداد راضی و قانع بشوند. گرچه این طبقه‌بندی هم به همان اندازه می‌تواند گمراه‌کننده باشد که تصور کنیم جنسیت افراد در انتخاب چگونگی انجام کار نقش قطعی دارد. به‌رحال در هر حرفه‌ای افرادی هستند که روش‌هایشان با سایرین در تعارض قرار می‌گیرد.

مدیران برای بکارگیری کل امکان فکری کارکنان خود و روش‌ها و اسلوب کاری نیازمند «ابزار منطقی و استقرار یافته تشخیص» هستند. ابزارهای تشخیص مورد بحث باید بطور عملی آزمایش شده باشد که عملی و کامل‌تر از برداشت‌ها و احساسات و حتی مشاهدات مدیر است. دهها ابزار از این نوع تعریف شده است که یکی از مهمترین آنها که تاکنون ارائه شده در مورد ۵۰۰ میلیون نفر در زمینه‌های مختلف استخدامی - روانشناسی و امثالهم برای تشخیص ترجیحات رفتاری افراد بکار رفته روش ۱۶ «MBTI» است. این ابزار یک ماتریس دو دوتی را بوجود می‌آورد که در آن ۱۶ نوع شخصیت (۱۷) را مشخص می‌کند. (۱۸)

زوج‌های ماتریس تعریف شده در این ابزار شامل: برون‌گراها در مقابل درون‌گراها (۱۹) تجسم‌گرایی در مقابل دریافت مستقیم (۲۰) و فکر کردن در مقابل احساس کردن (۲۱) و قضاوت کردن در مقابل ادراک کردن (۲۲) می‌باشند.

در اینجا لازم می‌دانم عقیده لئونارد و استراوس را در مورد «ابزار مناسب تشخیص» توضیح دهم. آنها اظهار عقیده کرده‌اند که دهها ابزار تشخیص برای

تحلیل و بررسی شخصیت‌ها و طبقه‌بندی روش‌های

تشخیص و ترجیحات آنها در مورد چگونگی حل مسائل و برقراری ارتباط بوجود آمده است. این ابزارها عموماً بر روی مبانی زیر اتفاق نظر داشته‌اند:

- ترجیحات افراد نه تماماً خوب و قابل قبول و نه کلامحکوم و غیرقابل قبول هستند. آنها با توجه به موقعیتی که در آن قرار می‌گیرند ممکن است به صورت دارای و یا تعهد‌دهی دربیابند. مثلاً مدیرانی که ترجیح آنها آشکار کردن افکار خود است (۲۳) در جامعه توقعاتی را ایجاد می‌کنند که ممکن است نتوانند به آنها جامه عمل بپوشانند و این یک‌بدهی برای آنها تلقی می‌گردد و مدیرانی که هر عملی را با سکوت در خود منعکس نمی‌کنند (۲۴) ممکن است در بحران‌ها بدهکار تلقی شوند و سکوت آنها را بی‌تفاوتی یا آگاه نبودن بحساب بیاورند.

- ترجیحات شخصی در افراد و در مراحل اول زندگی و خیلی زود شکل می‌گیرند و طی سالیانی دراز بصورت مستحکم باقی می‌مانند. بنابراین اگر قبلاً افرادی باشند که به «یقین‌ها» (۲۵) خوگرفته باشند خیلی سخت است که ایهام و معما (۲۶) را دوست بدارند.

- هر کس ممکن است بالاخره یاد بگیرد که لیست گسترده‌ای از رفتارهای خود تهیه و براساس تجزیه و تحلیل آنها قبول کند که اعمالی را خارج از ترجیحات معمول خود انجام دهد. اما این کار مشکلی است در حدی که کسی

که چپ دست نباشد و بخواهد مطالبی را با دست چپ بنویسد. این مطلب تا حدودی با عقیده کیم (۱۹۹۷) (۲۷) همخوانی دارد. او عقیده دارد تا زمانی که تصورات ذهنی ناخودآگاه افراد به زمینه فکری آگاه آنها منتقل نگردد تغییر روش در آنها غیرممکن است و توضیح می‌دهد ذهنیت‌هایی هستند که ناخودآگاه ایجاد شده‌اند و اکثراً مانع پذیرش افکار جدید می‌شوند و در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند مگر اینکه شخص به شکلی موفق شود آنها را از ذهن خود خارج نماید.

- فهمیدن و درک ترجیحات افراد به مدیر کمک می‌کند تا بتواند با شخص ارتباط مناسب برقرار نموده و همکاری موثر او را جلب نماید.

چگونه عمل کنیم

همه ابزارهای تشخیص در دنیا از جمله «MBTI» بی‌ارزش هستند مگر اینکه موجب تغییر در روش‌ها بشوند و صورتی کمک کنند که هر کسی خود و دیگران را بهتر بشناسد. این ابزارها به مدیران فرصت می‌دهند که بینش‌هایی را بکارگیرند که رویه‌های نو خلق کند و با تشویق رفتارهای نو به کوشش‌هایی که باعث نوآوری می‌شوند کمک کنند.

- خود را بشناسند: با بازخوانی رفتار و بینش خود، به ترجیحات ناخودآگاه خود راه پیدا کنند و آگاهانه بر آنها حاکم شوند و نمونه‌های مناسب برقراری ارتباط با دیگران را در خودبازآفرینی کنند. ممکن است در ترجیحات خود روش‌هایی را بشناسند که ناخودآگاه موجب سرکوب نمودن روش‌های خلاقانه شود که از زیردستان‌شان انتظار دارند. اگر مدیری بخواهد در سازمان نوآوری ایجاد کند نیاز دارد که همکاری‌ها را استخدام کند یا رشد دهد که موجب ناراحتی او می‌شوند یا حداقل آرامش دلخواهش را کاهش می‌دهند. اما مدیر می‌تواند با شناخت و بازخوانی ترجیحات خود در رابطه با آنها به ضعف‌های خود پی برده و در کشف و توسعه توانایی‌های خود استفاده کند. مهمترین مانع شناسایی و بکارگیری کارکنانی که شبیه نیستند، سابقه فکری و تجربی است. درحالی‌که همکاری که مشابه مدیر هستند ممکن است ظاهر کار را برای او مطلوب‌تر کنند لیکن بعید است که در ایجاد عقاید و روش‌های تازه موثر واقع شوند.

- نقش طلایی را فراموش کنید: مدیر باید در برخورد با کارکنان براساس میل و نظر شخصی خود رفتار نکرده و بیش از آنکه در ارتباطات با آنها گوینده و یا فرستنده مطلب باشد بایستی نقش گیرنده و شنونده را ایفاء کند و در نظر داشته باشد پیامی که می‌گیرد ممکن است همان نباشد که منظور فرستنده پیام بوده و همین اتفاق ممکن است در موقع ارسال پیام نیز رخ دهد و اطلاعات باید به زبانی که گیرنده می‌فهمد یا زبانی که دلش می‌خواهد بفهمد به گیرنده ارسال شود. برای مثال سازمانی را در نظر بگیرید که می‌خواهد طرح جا و مکان باز (۲۸) را در آن مستقر کند. در اینجا با چهار گروه افراد مواجه خواهید شد. گروه اول کسانی هستند که مسایل را از طریق تجزیه و تحلیل دلایل دریافت و قبول می‌کنند. بنابراین لازم است آمار و اطلاعاتی که به تایید طراح جا و مکان رسیده و دلایلی که ارائه داده است برای آنها مطرح گردد. گروه دوم ممکن است افراد عمل‌گرا باشند که باید سوالات آنها از قبیل چه نوع اثاثیه‌ای لازم است، برای مسئله صدا، چه وسایلی دارید پاسخ داده شود و گروه سوم افراد مردم‌گرا هستند که سوالاتی از قبیل تاثیر فضای باز در ارتباط افراد، تاثیر محیط در روحیه افراد، آیا افراد از بودن در این نوع مکان خوشحال می‌شوند، برای آنها مطرح می‌گردد. گروه چهارم افراد آینده‌نگر هستند که سوالاتی در مورد آینده محیط جدید را در نظر دارند. مدیر فارغ از اینکه به چه نحوی در نظر دارد پیام را برساند برای اینکه بهتر دریافت بشود باید دریافت کنندگان سوال را به ترتیبی که بهتر درک کنند طبقه‌بندی کند. (۲۹)

مغز تیم خود را کامل کنید (۳۰)

با گذشت زمان و یا با طرح اولیه، یک مدیر ممکن است مجموعه اطلاعات خاص با طرح و نقشه ذهنی ویژه بر یک سازمان و یا شرکت مسلط کند مثل شرکت IBM که در یک زمان با ارائه روش خاص از خود به جهان به Big Blue مشهور شده بود. «وسایل دیجیتالی را بدون فرهنگ مهندسی بدانید» و این شعار یکسان روش‌های کاری موثری را بوجود آورده و همچنین راه را بر ورود معماها و موقعیت‌های دیگر مسدود نمود. سازمان‌هایی با یک فرهنگ قوی و مسلط می‌توانند خیلی خلاق (۳۱) باشند لیکن در محدوده مکانی و زمانی بخصوص و با وجود مثلاً بازاریابان یا مهندسی مسلط. اما اگر شرایط به نحوی تغییر کند که برای عرضه خود نیاز به نوآوری داشته باشد باید امکان پاسخ دادن به سوالات جدیدی را پیدا کند. برای پاسخگویی به سوالات جدید باید به راه‌حل‌های مختلف که فقط امکان ارائه آن توسط گروه‌های فکری مختلف و حتی متضاد میسر است دسترسی داشته باشد و در اینجا است که تکیه به گروه فرهنگی خاص موجب عقب ماندگی یا شکست سازمان می‌گردد.

دو تن از استادان کالج هاروارد هستند که تحقیقات وسیعی در زمینه سازمان و تغییرات در سازمان‌ها دارند. یکی از آنها از سال ۱۹۸۳ در سطح فوق لیسانس به بالا تدریس می‌کرده است و متجاوز از ۲۴ مقاله در این مقوله و مشابه آن نوشته است.

Phenomenon (۲

Cognitive map (۳

Perspective (۴

Howard Gardner - 1980 Page 28 (۵

Page 85 (6) Cris Argris ۱۹۹۸ -

Spoused theories (۷

Theories in use (۸

Dixon - 1995 Page 12 (۹

Meaning structure (۱۰

Conscious awareness (۱۱

Unconscious (۱۲

Left - brained (۱۳

Right - brained (۱۴

Sequential approach (۱۵

Harward Business Review on (۱۶ شرح تفصیلی این ابزار در کتاب

Knowledge Management, Harvard College 1998. قابل استفاده است.

Personality (۱۷

Myer, BriGGS(این روش توسط تیم متشکل از مادر و دختری بنام

(MYer - BriGGS type indicator (MBTi) در طول جنگ جهانی دوم براساس

این فرضیه بوجود آمد که فهمیدن ترجیحات و اولویت‌های افراد در شروع به کار کم می‌کند که نوع کار متناسب هر فرد بهتر تشخیص داده شود.

Traversion Versus Introversion (۱۹

Sensing versus intuition (۲۰

Thinking versus feeling (۲۱

Judging versus perceiving (۲۲

Think out loud (۲۳

(Quiet reflection 24

Certainty (۲۵

Ambiguity and paradox (۲۶

Page 101 27) Kim ۱۹۹۷ -

Open space layout (۲۸

۲۹-ممکن است این سوال برای بعضی از خوانندگان مقاله پیش بیاید که آیا معاونت هماهنگی و نظارت مالی (نویسنده مقاله) کدام یک از ملاحظات نوشته شده را در تغییر جا و مکان و استقرار همکاران خود در محیط جدید منظور کرد. به صراحت باید پاسخ داد که به دلیل محدودیت‌های مختلف هیچکدامو شاید:

خوشتر آن باشد که سر دلبران گفته آید در حدیث دیگران

Whole brain principle (۳۰

Creative (۳۱

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی