

# «ارتباط مبتنی بر نیایش» ویادگیری سازمانی

نویسنده: جری هاروی از دانشگاه جورج واشنگتن

منبع: MANAGEMENT LEARNING - 1995

ترجمه: کاملیا احتشامی اکبری

یادگیری می‌شوند از خودداری از نیایش و دعا ناشی می‌شود. دقیقاً به همین دلیل اعضا، همه سازمان‌ها مثل خانواده‌ها، کلیساها، واحدهای کسب و کار، مراکز علمی، سازمان‌های دولتی و انجمن‌های غیردولتی می‌باید به دعا و نیایش بپردازند، به ویژه اگر خواهان نوآوری و رشد نیز باشند.

ذیلاً توضیح خواهم داد که چگونه نیایش برای یادگیری سازمانی اعتقاد پیدا کردم. در وهله بعد، عقاید ما را در مورد نقش نیایش در سازمان‌های یادگیرنده و غیریادگیرنده تشریح خواهیم کرد.

## ریشه اعتقاد به نیایش

سالها پیش حین مذاکره با «رونالد مارکیلی» بود که به اهمیت نقش نیایش در یادگیری سازمانی پی بردم. «رونالد مارکیلی» روانشناس و دوست صمیمی من است. وی فعالیت شغلی خود را تجلی تعهدات معنوی خود می‌داند. من از وی پرسیدم:

- ران، آیا پیش آمده که با مریضی دعا و نیایش کنی؟

وی پاسخ داد:

- «نمی‌دانم؛ دقیقاً منظورت چیست؟»

ادامه داد:

- «فرض کن مریضی داری که زندگی‌اش کاملاً از هم پاشیده؛ مثلاً معتاد است و همسرش می‌خواهد از او جدا شود، تا خرخره در قرض است و کارفرمایش نیز اخیراً ابلاغ کرده که پیرو سیاست تعدیل نیرو، اخراجش خواهد کرد. وی در اوج درماندگی است و دائماً گریه می‌کند و

من معتقدم که اساتید دانشگاه باید برخی موارد، در عوض موعظه، اعتراف کنند. و در همین‌جا خود نیز با ترس و وحشت اعتراف می‌کنم که «نیایش» به توسعه «سازمان‌های فراگیرنده» کمک می‌کند.

البته می‌دانم که اینجنین اعترافی از دیدگاه بسیاری از دست‌اندرکاران مدیریت سازمانی، تحقیق و مشاوره غیرمنطقی است و به همین لحاظ به منظور پیشگیری از سوء تفاهم بهتر است در مورد برخی از عبارات به توافق برسیم. در این چارچوب منظور من از «سازمان‌ها» مفهوم مورد نظر «جوزف لیتر» است. وی سازمان‌ها را واحدهای اجتماعی می‌داند که در آنها افراد به ایجاد سطحی از ثبات در روابط نایل می‌آیند و بدین لحاظ دستیابی به اهداف تسهیل می‌شود. و منظور من از «سازمان‌های فراگیرنده» مفهوم مورد نظر «کارن واتکینس» و «ویکتور مارسیک» است که معتقدند سازمانها می‌توانند در جهت افزایش ظرفیت نوآوری و رشد، خود را تغییر دهند.

در جهت تصریح موضع خویش مبنی بر این که نیایش به توسعه سازمان‌های فراگیرنده کمک می‌کند، اعلام می‌کنم که در صورت خلا معنوی، فراگیری نمی‌تواند به گونه‌ای موثر صورت پذیرد. به گفته «استیفن کارتر» باید فرضی مبنی بر «وجود حساسیتی فوق انسانی و فراگیرتر از چارچوب اصول و محدودیت‌های علم طبیعی» وجود داشته باشد. این حساسیت می‌تواند، به نوبه خود، در قالب نیایش روزمره مابین افراد سازمان متبلور شود. در واقع در صورت فقدان «حساسیت نیایشی» هدم یادگیری سازمانی رواج می‌یابد. این حقیقت که سازمانها تا این حد درگیر هدم

ناگهان رو می‌کند به شما و می‌گوید دکتر مارکیلی، من یک آدم مذهبی هستم و می‌دانم که شما هم مذهبی هستید. آیا حاضری باهم دعا کنیم که خداوند این بار را از روی شانه‌هایم بردارد؟»

«ران» پاسخ داد:

- «آیا من درد و رنج آن مرد را کاملاً درک کرده‌ام؟ آیا من رنج وی را می‌فهمم؟ آیا به بهترین وجه ممکن وظیفه خود را انجام داده و به موثرترین نحو با وی ارتباط برقرار می‌کنم؟»

- «البته، ران، تو همه این کارها را انجام می‌دهی.» سکوت حاکم شد. سپس «ران» ادامه داد:

- «راستی، آیا او سعی می‌کند موضوع را عوض کند؛ تنش را از بین ببرد و یا از واقعیت حاکم بر آن لحظه فرار کند؟»

جواب دادم:

- «این سؤال عجیبی است. برای چه می‌پرسی؟» «ران» گفت:

- «خوب، من متوجه شده‌ام که در برخی موارد وقتی به فراگیری نکته‌ای مهم نزدیک می‌شویم، وحشت می‌کنیم و باعوض کردن موضوع یا پناه بردن به موضوعی راحت‌تر، عملاً فرار می‌کنیم.»

مستأصل شدم و گفتم:

- «خیلی خوب. فرض کنیم او فرار می‌کند یا اینکه سعی می‌کند فرار کند. بالاخره چه؟ حالا زمان آن رسیده که از پاسخ به سؤالم فرار نکنی! آیا با او دعا

خواهی کرد یا نه؟»

- «به هیچ وجه.»

- «چرا؟»

- «چون این کار نیایش قبلی ما را مختل می‌کند.» هفت سال گذشت تا بالاخره متوجه منظور

«ران» شدم. من عضو یک سازمان آموزشی ده نفره شده بودم و همه ما در کلیسا برای بحث در مورد کتابی راجع به تنهایی مسیح جمع شده بودیم. شاید حدوداً نیمی از زمان جلسه سپری شده بود که «جانسون» مسن‌ترین عضو سازمان ما گفت:

- «مسیح احتمالاً خیلی احساس تنهایی می‌کرده است. از آن زمان که همسرم فوت شد، بیشتر اوقات احساس تنهایی می‌کنم، درست مثل اینکه صلیبی سنگین را بر دوش می‌کشم.»

سپس زن جوانی که تنها یک سوم سن «جانسون» را داشت گفت:

- «بلی، آقای جانسون، دقیقاً می‌دانم که این حس تنهایی چقدر دردناک است. اصلاً به همین خاطر امشب در این جلسه حاضر شدم. می‌خواستم از تنهایی فرار کنم. هرچند وقت یکبار به حدی احساس تنهایی می‌کنم که فقط گریه می‌کنم.» در حالی که اشک پهنای صورت زن جوان را گرفته بود، ادامه داد:

«و هر وقت این حال به من دست می‌دهد، از زندگی سیر می‌شوم. بعضی اوقات به فکر خودکشی می‌افتم. نزدیک بود این کار را بکنم اما باز به یاد جلسه امشب افتادم و به خاطر آوردم که قول داده‌ام اینجا حاضر باشم. فکر کردم شاید اگر با شما ملاقات کنم حالم بهتر شود.»

سکوتی سنگین حکمرفا شد. احساس می‌کردم که این سکوت لافل یک ساعت طول کشید. اما ساعت مچی من حکایت می‌کرد که فقط ۱۵ ثانیه گذشته بود. صرف‌نظر از مدتش این سکوت، سنگین، خفقان‌آور و حتی کرکننده بود. می‌دانم کرکننده بود چون پدر «کانلی» که ریاست جلسه را عهده داشت با صدایی سرشار از قدرت و خوش‌بینی گفت: «خوب چون همه ما باید به کارهای دیگری برسیم و دیگر کسی حرفی برای گفتن ندارد بیایید همه بلند شویم و این جلسه را با نیایش خاتمه دهیم.»

همانگونه که دوستم، آقای «هرب کاپلوتیز»، بعداً عنوان داشت:

- «پدرکانلی در واقع «نیایش» را با یک «جلسه» تمام کرد.»

در ذهن خود مرور می‌کردم که چطور از مسئولیت رویارویی با تنهایی «جانسون» و مسئله

خودکشی دوست جوانمان فرار کردیم و همگی از شدت وحشت به زمره بدون مفهوم، بزدلانه و حتی مزورانه با خداوند پرداختیم. در همان لحظه صحبت خود را با دوستم «ران» به‌خاطر آوردم و برای اولین بار به این نتیجه رسیدم که برقراری ارتباط دلسوزانه، مسئولانه و صادقانه و سرشار از نیت متعالی و معنوی در واقع خود یک نوع نیایش است. مهمتر از آن، حتی به این نتیجه رسیدم که مشارکت در چنین نیایشی هم یک عمل معنوی است و هم امری ضروری برای یادگیری سازمانی.

همچنین به این نتیجه رسیدم که برج‌های بابل شکننده‌ای که با کمک نیایش‌های نیمه‌تمامان و مذاکرات مزورانه سازمانی مان می‌سازیم نمودی از بیگانگی ما از یکدیگر - و از خداوند - هستند. به‌علاوه این عوامل مانع از یادگیری موضوعات اساسی در هر نوع سازمانی و برای افرادی که مساعد یادگیری هستند، می‌باشند.

نیایش ما با جانسون، آن خانم جوان و دیگران ادامه پیدا کرد، در واقع یکی از اعضاء سازمان ما این شجاعت را پیدا کرد که پیشنهاد کند مباحث نیایشی را از سر بگیریم و بدین طریق، به‌طور فردی و جمعی، یادگیری سازمانی را به‌بهترین وجه تجربه کنیم.

از آنجا که نیایش و عدم نیایش در یک سازمان مذهبی (یعنی کلیسا) را تجربه کرده‌ام و باتوجه به اینکه در کلیسا نیایش در عمل «ماموریت» اعضا آن قلمداد می‌شود، هرگونه ارتباط مسئولانه، صادقانه و متعالی را «ارتباط مبتنی بر نیایش» می‌دانیم.

باتوجه به این تعریف، من با اعضاء طیف وسیعی از سازمان‌ها و در مورد موضوعات مختلف «ارتباط مبتنی بر نیایش» برقرار کرده‌ام. به‌طور مثال در مورد تراز پرداخت‌ها و یا روابط انسانی، دیاگرام‌های مهندسی، ساختارهای سازمانی و دیدگاه‌های شرکت، محتوای آکادمیک، ورزش‌های حرفه‌ای، مسائل خانوادگی یا روانی به نیایش پرداخته‌ام؛ در قالب نشر، شعر، موسیقی و یا حتی سکوت، نیایش کرده‌ام. با دیگران در مقابل خداوند دعا کرده‌ام. به هر رو، صرف‌نظر از نوع موضوع، با سایرین و در محیط‌های متنوع سازمانی با دیگران به نیایش پرداخته‌ام.

متأسفانه، در برخی موارد نیایش دیگران را نیز مختل کرده‌ام. به‌طور کلی، در چنین مواقعی احساس بسیار بدی به من دست می‌دهد، که البته

\* به دلایل بسیار مبهم، اکثر ما ترجیح می‌دهیم با جوانب مادی مسئله کلنجار برویم و هیچگاه حاضر نیستیم تاثیر «حساسیت فوق انسانی و فراگیرتر از چارچوب اصول و محدودیت‌های علم طبیعی» را بر یادگیری سازمانی در نظر بگیریم.

این موضوع زیاد تعجب‌برانگیز نیست، چون این احساس تا حد زیادی ناشی از حس بیگانگی و انزوایی است که از ایجاد هرگونه اختلال در «ارتباطات مبتنی بر نیایش» ناشی می‌شود.

باتوجه به تجاربی که در زمینه نیایش، و قطع یا ایجاد اختلال در «ارتباطات مبتنی بر نیایش» پیدا کرده‌ام، نتیجه‌گیری‌هایی را در مورد ماهیت این سبک در ارتباط و رابطه آن با یادگیری یا عدم یادگیری سازمانی مطرح می‌سازم. البته کاملاً واقفم که تجربیات من احتمالاً با تجربیات شما تفاوت خواهد داشت. بافرض صحت این امر، تجربیات مختلف ما می‌تواند زمینه‌ای مساعد برای نیایش فراهم آورد.

### نتیجه‌گیری‌هایی در مورد «ارتباطات مبتنی بر نیایش» و یادگیری سازمانی

- ۱ - ارتباطات مبتنی بر نیایش همواره تجلی «حقیقت» است. در نقطه مقابل، قطع این نوع ارتباطات منجلی «دروغ» است.
- ۲ - «ویلفرد بایون»، روانشناس معروف، «دروغ» را تزویر نمی‌داند؛ بلکه به‌نظر وی دروغ «پدیده‌ای است که بانی آن به‌عدم صحت‌اش آگاهی دارد و به‌مثابه سدی بازدارنده در برابر جملاتی به‌کار گرفته می‌شود که به انقلابی روانی یا عاطفی منجر می‌شود.»

وی همچنین از طریق تعدیل این تعریف می‌توانست به علت وحشت اعضاء سازمان‌ها از مشارکت در «ارتباط مبتنی بر نیایش» اشاره‌ای موثر کند. از آنجا که کشف «حقیقت» همواره منجر به نوعی انقلاب می‌شود، این عامل (یعنی «حقیقت») منشا وحشت، توسعه معنوی - و همچنین یادگیری - در زندگی سازمانی است.

۳ - «ارتباطات مبتنی بر نیایش» فعالیت معنوی در جهت کشف و بررسی حقیقت بوده و ارتباطی به نوع‌گرایش مذهبی ندارد ولی می‌تواند در عین حال جزء مذاهب مختلف - یا هیچ‌کدام از آنها - باشد. در واقع از آنجا که «ارتباطات مبتنی بر

نیایش» برای یادگیری سازمانی ضرورت دارند، می‌توان استدلال کرد که صرف‌نظر از محیط، اعضا هر سازمانی که به این کار دست بزنند از لحاظ معنوی فعال هستند. بدین ترتیب، فردی که درگیر «ارتباط مبتنی بر نیایش» باشد می‌تواند از لحاظ معنوی به تعدادی از سازمان‌ها (همچون خانواده، کلیساها، واحدهای کسب و کار، انجمن‌های غیردولتی، احزاب سیاسی، تیم‌های ورزشی) وابسته باشد. به‌مرحله بسیاری از جلسات نیایشی که در آنها حضور داشته‌ام بر موضوعات سازمانی همچون بودجه، و نه بحث‌های مذهبی، متمرکز بوده است.

۴ - اگرچه اعضا هر نوع سازمان می‌توانند به برقراری «ارتباط مبتنی بر نیایش» بپردازند، اما نمی‌توان این نوع رابطه را «وسیله‌ای» برای نیل به هدف «یادگیری سازمانی» تلقی کرد. «ارتباط مبتنی بر نیایش» موجودیت و اصالت خاص خود را دارد. همانگونه که «ویلفرد بایون» اشاره داشت که «افکار» موجودیتی مستقل از «متفکران» دارند و موجودیت افکار تنها مستلزم این است که یک نفر شجاعت تفکر در مورد آنها را داشته باشد، «ارتباطات مبتنی بر نیایش» نیز موجودیت مستقل خود را دارند و فقط یک نفر باید پیدا شود که شجاعت نیایش آنها را داشته باشد. باین حال، اگر بخواهیم از این ارتباطات برای دستیابی به اهداف خاص سازمانی (مثل یادگیری سازمانی) سوءاستفاده کنیم، اثر آنها از بین می‌رود. به‌کارگیری «ارتباطات مبتنی بر نیایش» در راستای منافع ما همانقدر غیرموثر است که سوءاستفاده از صداقت، مهربانی، صحت و یا اخلاق.

۵ - نمی‌توان «ارتباطات مبتنی بر نیایش» را به‌صورت بخشی از استراتژی کلی یادگیری سازمانی درآورد. این ارتباطات نمی‌تواند جزئی از استراتژی قلمداد شود چرا که استراتژی یعنی «طرح، برنامه یا نقشه‌ای برای غافلگیری یا گمراه ساختن دشمن» یا «دروغ، حقه و یا طرح زیرکانه‌ای به‌منظور دستیابی به هدف یا دستیابی به مزیتی در مقایسه با رقیب». استراتژی‌های تجاری از این دسته قلمداد می‌شود. در نتیجه، این فرض که «ارتباطات مبتنی بر نیایش» می‌تواند «وسیله‌ای» برای ایجاد جو مساعد برای یادگیری سازمانی باشد می‌تواند به‌فرض غلط دیگری منجر شود؛ و آن اینکه، یادگیری سازمانی می‌تواند در شرایط ساختگی و حقه‌بازی صورت پذیرد.

۶ - لُز آنجا که «ارتباطات مبتنی بر نیایش» نمی‌تواند جزء یک استراتژی باشد، نمی‌توان

هدف استراتژیک نیز برای آن متصور شد. به‌طور مثال، نمی‌توان از آنها برای برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده کرد. در واقع، تعیین هرگونه هدف استراتژیک برای «ارتباطات مبتنی بر نیایش» آنها را مختل ساخته و منجر به رشد تزویر خواهد شد.

شاید شکست اعضا سازمانی که خواهان ساخت برج‌های بابل بودند از همینجا ناشی می‌شود. استراتژی آنها «ساختن شهر بزرگی بود، شهری که برج‌های معبد آن به آسمان‌ها برسد، معماری عظیمی که ابدی بوده و به آنها تعلق داشته باشد». اما این استراتژی به‌جایی نرسید چرا که «خداوند آنها را گنج کرد و به ایشان زبان‌های متعدد عطا فرمود». به‌زبان سازمانی معاصر، قابلیت یادگیری، تبادل و همکاری اینان با یکدیگر و در جهت تکمیل برج‌ها از بین رفت. مناسفانه عوامل مشابهی می‌تواند زیربنای عدم موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در جهت تسهیل یادگیری سازمانی در سازمان‌های مدرن باشد.

۷ - اگر تعریف «استفانی ماروس» را بپذیریم، یعنی «برنامه‌ریزی استراتژیک» دربرگیرنده اهداف بلندمدت و «برنامه‌ریزی عملیاتی» مشتمل بر اهداف کوتاه‌مدت و مانورهای تاکتیکی در جهت اجرای آن اهداف می‌باشد، پس «ارتباطات مبتنی بر نیایش» را نمی‌توان در جهت اهداف عملیاتی به‌کار گرفت. در بلندمدت، مسائل عملیاتی صرفاً منحل «ارتباطات مبتنی بر نیایش» خواهند بود.

۸ - بارها از خودم پرسیده‌ام که چرا روش‌های مشهودی که به‌منظور یادگیری سازمانی طراحی شده - مثل مدیریت برحسب هدف، مدیریت کیفیت جامع، رهبری وضعیت، آموزش حساسیت، آموزش جدول مدیریتی و توسعه سازمانی - موقتاً موفق بوده و سپس رو به افول گذارده است. از آنجا که این قبیل کوشش‌ها دربرگیرنده استراتژی تغییر است، شاید دست‌اندرکاران امر به‌این نتیجه رسیده‌اند که با آلوده‌شدن به‌نظائر، دروغ و حقه‌بازی (اجزا

**کلیه انسان‌ها به‌گونه‌ای اسرارآمیز در پیوند با جهان هستند و ما در این دنیا تنها نیستیم. همگی ما جزئی از یک کلیت والا تر و مرموز هستیم که نباید علیه آن شورش کنیم. «تعالی فردی» که زیربنای موجودیت ماست لازمه همکاری بین‌المللی در جهت تسهیل بقای این سیاره می‌باشد.**

لایفک استراتژی) از لحاظ معنوی تضعیف می‌شوند. اگر این فرض صحت داشته باشد، اینگونه روش‌های یادگیری سازمانی درواقع موجب صدمه به «ارتباطات مبتنی بر نیایش» می‌شود، یعنی همان ارتباطاتی که قرار است تقویت شود.

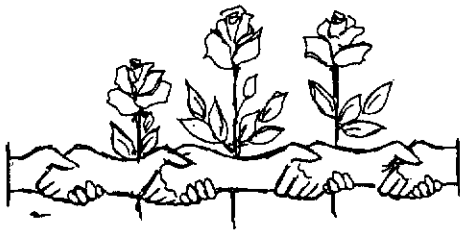
۹ - برخی از «ارتباطات مبتنی بر نیایش» قطع نمی‌شود بلکه نابود می‌شود و راهی برای ترمیم آنها نیز باقی نمی‌ماند. افرادی که از خانواده‌های خود به‌طور کامل قطع امید کرده‌اند و همکاری‌ها به خاطرات منازعات درون سازمانی با همکاران خود قطع رابطه کرده‌اند و یا درگیر نزاع سیاسی بوده‌اند، این نوع تراژدی را به‌خوبی درک می‌کنند.

۱۰ - از آنجا که «ارتباطات مبتنی بر نیایش» موجودیت مستقلی دارند، انجام آنها نیاز به یادگیری قبلی ندارد. همه ما با قابلیت ایجاد اینچنین ارتباطاتی به‌دنیا آمده‌ایم. در صورت عدم وجود مسائل روانی یا فیزیولوژیک و یا سابقه مشارکت طولانی در عدم یادگیری سازمانی، همه ما در طی زندگی این قابلیت را حفظ می‌کنیم. بدین ترتیب اکثر اعضای سازمان قادرند در هر زمانی به‌برقراری ارتباطات مبتنی بر نیایش بپردازند و چنانچه اعضا سازمان به این کار دست نزنند، انرژی سازمانی زیادی به‌هدر می‌رود. چنانچه سازمان به یادگیری نپردازد، هم انرژی زیادی از دست می‌دهد و هم از لحاظ معنوی راکد است.

۱۱ - نیایش و رازونیز با خداوند نوع دیگری از نیایش است و از آنجا که در این سبک از نیایش، ارتباط با خداوند برقرار می‌شود می‌توان آنرا متعالی‌ترین نوع «ارتباط مبتنی بر نیایش» قلمداد کرد. صرف‌نظر از طبقه‌بندی‌ای که مذهب‌یون برای این سبک از ارتباطات قائلند، همواره تحت‌تأثیر نقش آنها در تقویت یادگیری سازمانی قرار گرفته‌ام. به‌طور مثال، در فعالیت‌های مشاوره‌ای که داشته‌ام بارها پیش آمده که به مشتری گفته‌ام:

- «من نسبت به مسائل مالی، بازاریابی، مهندسی، فروش، منابع انسانی، حقوقی و معنوی سازمان شما علاقه‌مندم و در مورد آخر می‌خواهم بدانم که زندگی معنوی و نیایش شما چه تأثیری بر زندگی کاری شما دارد؟»

بسیاری از مخاطبینم در مورد نیایششان با خداوند با من صحبت می‌کنند (یا بهتر گفته باشیم «ارتباط مبتنی بر نیایش» برقرار می‌کنند). در بسیاری موارد مرا تا فرودگاه هم بدرقه می‌کنند تا حداکثر استفاده را از زمان به‌عمل آورده و با من



**\* «ارتباطات مبتنی بر نیایش» فعالیتی معنوی در جهت کشف و بررسی حقیقت است.**

**\* این حقیقت که سازمان‌ها تا این حد درگیر عدم یادگیری می‌شوند از خودداری از نیایش و دعا ناشی می‌شود.**

صحبت کنند. در تایید تز «استیفن کارتر» تاکید می‌کند که اکثر اعضاء سازمانهایی که ظاهرآ گرایش مادی دارند، از اقرار به اینکه با خداوند راز و نیاز می‌کنند معانعت می‌ورزند. آنها می‌ترسند چنین صحبت‌هایی وضعیت شغلی‌شان را به خطر اندازد (و این علی‌رغم این حقیقت که در کشورهایی مثل ایالات متحده از هر ده نفر، ۹ تن به خدا معتقدند و از هر ۵ نفر، ۴ نفر به‌طور مداوم نیایش می‌کنند).

به‌طور مثال بارها دیده‌ام که مدیران عامل حاضر نشده‌اند به هیئت‌مدیره اعتراف کنند که تصمیم‌گیری آنها برای سرمایه‌گذاری در زمینه‌های خاص ناشی از تفسیر سیستماتیک آمار مهندسی، مالی و یا بازاریابی نبوده است و عمل آنها نتیجه نیایش با خداوند و نوعی الهام بوده است. به‌همین نحو بسیاری از همکاران من، منجمه آن عده که مذهبی محسوب می‌شوند، به حدی از اعتراف به نیایش و رازونیز با خداوند وحشت دارند که اگر موردی هم پیش بیاید در عوض تشویق «ارتباط مبتنی بر نیایش» آن را کاملاً متوقف می‌سازند. به‌دلایل بسیار مبهم، اکثر ما ترجیح می‌دهیم با جوانب عادی مسئله کلنچار برویم و هیچگاه حاضر نیستیم تاثیر «حساسیت فوق انسانی و فراگیرتر از چارچوب اصول و محدودیت‌های علم طبیعی» را بر یادگیری سازمانی در نظر بگیریم. اگر حرف مرا قبول ندارید ببینید چند تن از دانشمندان علوم رفتاری در مورد تاثیر نیایش در محضر خداوند و تاثیر آن بر یادگیری سازمانی مقاله و کتاب نوشته یا تحقیقی به‌عمل آورده‌اند. اگر کسی را می‌شناسید، لطفاً مرا نیز مطلع کنید.

۱۲ - شاید روزی برسد که مدیران، مشاوران مدیریت، تئورسین‌های سازمانی و محققان علوم رفتاری شجاعت این را پیدا کنند که بر ترس معنوی و روانی خود به‌هنگام مواجهه با واقعیت «ارتباط مبتنی بر نیایش» با خداوند فائق آیند و متوجه تاثیر این فرایند بر یادگیری سازمانی و حتی بر عملکرد سازمانی، شوند. اگر استدلال «ویلفرد بایون» صحیح باشد تفوق بر این وحشت مستلزم آن است که ما گرایش خود به سمت دروغ‌گویی سازمانی و هدم یادگیری ناشی از آن را کنار بگذاریم.

۱۳ - حال که به درکی جدید از «ارتباط مبتنی بر نیایش» رسیده‌ایم، درک عبارت «ارتباط با طبیعت» نیز آسان‌تر می‌شود. «ارتباط با طبیعت» در واقع فرایند یادگیری را در سازمان‌های بسیار پیچیده تسهیل می‌کند و احتمالاً همان فرایندی است که «یوجین مالوو» در تشریح رابطه «انشتین با

خداوند» بدان اشاره داشت.

۱۴ - هنگامی که «واکلاو هاول» رئیس جمهور چک «اعلامیه وابستگی متقابل» را عرضه کرد احتمالاً اینچنین نیایش‌های فراگیر را در ذهن داشت. وی خاطر نشان ساخت: «کلیه انسانها به‌گونه‌ای اسرارآمیز در پیوند با جهان هستند و ما در این دنیا تنها نیستیم. همگی ما جزئی از یک کلیت والاتر و مرموز هستیم که نباید علیه آن شورش کنیم. «تعالی فردی» که زیربنای موجودیت ماست لازمه همکاری بین‌المللی در جهت تسهیل بقای این سیاره می‌باشد.»

۱۵ - «آنها نیایش نمی‌کنند.» اگر با این جمله آشنایی قبلی ندارید کافی است بدانید که به‌افزادی اطلاق می‌شود که در شرایطی وخیم قرار گرفته‌اند و صدمه خواهند خورد. به‌طور مثال، هنگامی که مدیرعامل با طرح زیردست خود مخالفت کند، احتمالاً علت این است که آنها «نیایشی برای قبولی طرح» برگزار نکردند؛ یا «هنگامی که نیروهای نظامی محاصره شوند علت آن است که نیایشی برای فرار برگزار نکردند.»

۱۶ - «جوزف کمپبل» می‌گوید «اگر به دنبال سعادت خویش هستید، می‌باید خود را در مسیری قرار دهید که همواره وجود داشته و در انتظار شما بوده است و زندگی مطلوب شما همان زندگی فعلی‌تان است.» اگر به دنبال سعادت خود باشید همواره از زندگی درون خود لذت می‌برید. تا همین اواخر نمی‌دانستم منظور «کمپبل» از این جملات چیست، به‌ویژه ارتباط این جملات را با زندگی سازمانی درک نمی‌کردم.

حال به‌این نتیجه رسیده‌ام که «تعقیب سعادت» بی‌آمد ایجاد «ارتباطات مبتنی بر نیایش» در سازمان‌هایی است که به آنها تعلق داریم و هدم تعقیب آن علت و معلول قطع «ارتباطات مبتنی بر نیایش» می‌باشد. علم به سعادت‌مند بودن و در عین حال دست‌نیافتن به آن سعادت، منشأ سرخوردگی فردی و عدم کارایی سازمانی است. زندگی در

سازمانهایی که شما را به‌هدم یادگیری نیل به سعادت‌تان تشویق کند، یک جهنم است.

۱۷ - هرگونه عملکرد، قانون، سیستم و ساختار سازمانی که مداوماً منجر به قطع «ارتباطات مبتنی بر نیایش» شود نوعی افسردگی آناکلیتیک ANACLITIC را در بر خواهد داشت. برای آن عده که کمتر با این نوع افسردگی آشنایی دارند، افسردگی آناکلیتیک ناشی از جدایی از افراد، عاطفی داریم و این جدایی می‌تواند منجر به بروز بیمساری و حتی میل به خودکشی شود.

بدین ترتیب، هنگامی که با طرح موضوع تعدیل نیرو یکدیگر را مورد تهدید قرار می‌دهیم، جو مورد نیاز برقراری «ارتباطات مبتنی بر نیایش» و یادگیری سازمانی را از بین برده‌ایم. هنگامی که عملکرد یکدیگر در قالب منحنی زنگوله‌ای ارزیابی می‌کنیم در واقع می‌گوییم که «اگر یک نفر دیگر در سازمان موفق شود، احتمال موفقیت شما کاهش می‌یابد.» بدین ترتیب احتمال برقراری «ارتباطات مبتنی بر نیایش» و یادگیری متقابل از بین می‌رود. هنگامی که عقایدی را عرضه می‌کنیم که حس امنیت ناشی از روش‌های کاری قبلی را از بین می‌برد، احتمال برقراری ارتباطات نیایش و یادگیری تحلیل می‌رود. به‌هررو، هنگامی که شرایطی ایجاد می‌کنیم که به‌واسطه آن ارتباطات مبتنی بر نیایش متوقف می‌شود، احتمال بروز بیگانگی، جدایی و با عوامل تسریع‌کننده افسردگی افزایش می‌یابد.

۱۸ - اگر می‌خواهید به اطلاعات مفیدی در مورد سازمان‌های سلسله‌مراتبی (که بواسطه طبیعتشان افسردگی را کاهش می‌دهند و ایجاد «ارتباطات مبتنی بر نیایش» را تسهیل می‌نمایند) دست پیدا کنید، اثر «الیوت ژاک» را توصیه می‌کنیم. «ژاک» استدلال می‌کند که این سازمان‌ها در صورتی موفق خواهند بود که فردی با قابلیت برتر ذهنی از دیگران مسئولیت بخواهد.



## مدیریت ریسک استراتژیک

نویسندگان: دکتر آلن ورینگ و حسن مهدی زاده

### سوانح و ریسک‌های وابسته به آن برای یک سازمان

سوانح و خطرات، وسایل، شرایط یا فعالیتهایی هستند که قابلیت ایجاد ضرر برای سازمان را دارند. سوانح و خطرات می‌توانند خود را برای یک سازمان بصورت‌های مختلف نشان دهند. یک سازمان ممکن است بوسیله مجموعه از اتفاقات کوچک و یا یک اتفاق بزرگ مورد آسیب قرار گیرد. این ضررها ممکن است راجع به سلامت کارکنان، ماشین‌آلات، وسایل یا کل تأسیسات یک کارخانه، محیط زیست، محصول و یا دارایی‌های مالی باشد و نیز می‌تواند شامل دارایی‌های غیر مشهود مثل لطمه زدن به اعتبار و پرستیژ یک سازمان باشد.

اثرات این ضررها ممکن است باعث وقفه در امر فعالیت تجاری، از بین رفتن موجودی انبار، از دست دادن اعتبار نزد مردم و مشتریان، بازار و روحیه در کارکنان باشد، و در نهایت تمام اینها بطور مستقیم و یا غیر مستقیم باعث ضررهای مالی برای سازمان خواهد شد. حتی در بدترین شرایط ممکن است به سازمان ضررهای هنگفتی بزند (مثل جریان شرکت «اوسکیدنتال» بعد از سانحه آتش سوزی «پایپرفالفا» که در سال ۱۹۸۸ در دریای شمال انگلیس اتفاق افتاد و شرکت «یونیون کارباید»، بعد از جریان نشت گازهای شیمیایی در بوپال در هندوستان) و یا اصلاً سازمان را به کل نابود کند (مثل سقوط بانک اعتبارات و تجارت

اشاره:  
در این مقاله سعی شده ریسکهای استراتژیک که می‌تواند بطور جدی استراتژی یک سازمان تجاری و یا حتی وجود خود سازمان را به مخاطره اندازد مورد بحث و مذاکره قرار گیرد. این ریسکها فقط شامل ریسکهای تجاری مثل تصمیم به اجرای یک استراتژی سرمایه‌گذاری مهم، بازاریابی و یا حتی تولید محصول جدید نیست، بلکه ریسکهای واقعی مثل وقوع سانحه مهم در سازمان، آلودگی محیط زیست و حتی جاسوسی صنعتی را نیز در برمی‌گیرد، ضمناً وظیفه مدیران را در این‌گونه مواقع و استانداردهای لازم مثل ISO 9000 و نهایتاً یک چارچوب استراتژیک برای مدیریت ریسک را نیز مشخص می‌کند.

از طریق مدیریت صحیح می‌توان وقوع سوانح و خطرات احتمالی و ریسک وابسته به آن را طوری کنترل کرد که هم احتمال وقوع و هم در مواقع لزوم اثرات واقعی خوابیها و ضررهای ناشی از آن را کاهش داد. امروزه اکثر سازمانهای بزرگ و متوسط دنیا بطور نسبی اقدام به ارزیابی ریسکهای وابسته به صنعت خود می‌کنند. در جمهوری اسلامی ایران مدیریت ریسک باید جزئی از برنامه رشد و شکوفایی شرکتها باشد و بدین جهت ما در این مقاله سعی می‌کنیم ریسک را در رده استراتژیک مورد مطالعه قرار دهیم.

اگر تصمیم به مطالعه این کتاب گرفتید، بدانید که تمام کردن آن کار راحتی نیست. اثر «ژاک» انقلاب زیادی در ذهن خواننده ایجاد می‌کند و در این مواقع نیایش با نویسنده دچار اختلال می‌شود. با فرض صحت برداشت «ویلفرد بایون» در مورد حقیقت (حقیقت بیشتر از دروغ ایجاد اغتشاش می‌کند) می‌توان چنین استدلال کرد که کتاب ژاک به حقایق زیادی اشاره دارد.

۱۹- من، در اغلب موارد، با اعضای سازمان‌هایی که به آنها تعلق دارم «ارتباط مبتنی بر نیایش» برقرار می‌کنم. شاید این نیایش‌ها مبین وضعیتی است که «اسحاق باشویس سینگر» بدان اشاره داشت:  
- «هنگامی که گرفتار می‌شوم، دعا می‌کنم و چون همیشه گرفتارم، زیاد دعا می‌کنم. حتی هنگام صرف غذا و یا نوشیدن، دعا می‌کنم.»

متأسفانه به علت سدهای ذهنی که از ارزش‌های غیررسمی و ساختارهای ناموزون اجتماعی پدید آمده، در برخی موارد با اعضای سازمان‌ها به نیایش نمی‌پردازم. به همین لحاظ بسیاری از فرصت‌های یادگیری را از دست می‌دهم.

۲۰- کلیه «ارتباطات مبتنی بر نیایش» صرف‌نظر از محیط برون‌شان تجلی معنویت و روحانیت

هستند. بدین ترتیب یادگیری مطالب ارزشمند در هر سازمانی مستلزم آن است که به خود اجازه دهیم حضور خداوند را تجربه کنیم. برای وقوع یادگیری سازمانی می‌باید دیدگاه‌های متعالی را (فراتر از معادلات روزمره) توسعه دهیم.

۲۱- آیا قانع شدید؟

۲۲- به هر رو سعی نخواهم کرد شما را قانع کنم؛ چون این امر مستلزم قطع «ارتباط مبتنی بر نیایشی» است که با شما برقرار کرده‌ام. □

تدبیر: نگارنده این مقاله خوانندگان را دعوت به اظهار نظر در مورد محتوای آن نموده است. چنانچه مایل به اظهار نظر در مورد مطلب فوق هستید نظریات خود را به دفتر سردبیر ارسال نمایید تا ترجمه و ارسال گردد. چنانچه خود خواهان مکاتبه مستقیم با نگارنده هستید با آدرس زیر تماس برقرار کنید:

JERRY B. HARVEY, SCHOOL OF BUSINESS  
AND PUBLIC MANAGEMENT, THE  
GEORGE WASHINGTON UNIVERSITY,  
WASHINGTON DC  
20052, U.S.A