

کار جدید مدیر: بنای سازمان‌های فراگیرنده

## ابزارهای جدید

در شماره‌های گذشته، قسمت اول و دوم مقاله «سنگ» به چاپ رسید. «سنگ» در این مقاله یادآوری می‌کند که پیدایش مفهوم سازمان‌های فراگیرنده در برابر سازمان‌های قدیمی و سنتی، گذار از ایستایی به پویایی است. در شماره‌های قبل چند مقوله از جمله «فراگیری انطباقی و خلاق»، «تنش خلاق: عامل ایجاد همبستگی»، «مهارت‌های جدید» «بروز و محک الگوهای ذهنی و تفکر سیستمی» مورد بحث قرار گرفت. قسمت آخر مقاله «سنگ» را با هم می‌خوانیم.

دستیابی به مهارت‌هایی که پیش از این شرح داده شدند ابزارهای جدید می‌خواهد، ابزارهایی که توانایی عقلی و فکری رهبران را افزایش دهد و توانایی ارتباط و تفحص جمعی و گروهی را در آنان بهبود دهد. اکنون به ذکر چند نمونه از ابزارهایی می‌پردازیم که اندک‌اندک در سازمان‌های فراگیرنده کاربردی پیدا می‌کنند.

### الگوهای بنیادی سیستمها

یکی از دستاوردهای عقلی حوزه نوپای تفکر سیستمی مدیریت این است که برخی از انواع ساختارهای سیستمی پیوسته تکرار می‌شوند. سیستم‌هایی بی‌شمار مدتی رشد می‌کنند تا اینکه به مشکلات برمی‌خورند و خیلی پیش از آنکه به حد و مرزهای دورنی رشد رسیده باشند، از رشد باز می‌مانند (یا حتی از هم می‌پاشند). بسیاری از سیستم‌های دیگر در مسیرهای مارپیچی انفارمسیخته خطرناکی می‌افتند که بازیگران سیستم باید سریعتر و بازمه سریعتر بدوند تا جایی که هستند باقی بمانند. سیستم‌هایی هم هستند که هریک از بازیگران خود را وسوسه می‌کنند که گلیم خود را از آب بیرون بکشند هرچند که این کار سرانجام برای همگان مصیبت‌بار باشد.

برخی از الگوهای بنیادی سیستم که ارتباط بیشتری با بحث ما دارند عبارتند از:

- **تاخیر آفت می‌آفریند.** در این حالت، تصمیم‌گیران هنگام حرکت به سوی هدف، از تاخیرها و زمان‌هایی که از دست می‌دهند بی‌خبراند، در نتیجه به هدف نمی‌رسند و حتی ممکن است دوره‌های رکود تکراری ایجاد کنند. نمونه بارز: کسانی که در کار ساختن مستغلات هستند و به شروع پروژه‌های جدید ادامه می‌دهند تا اینکه بازار به رکود می‌گراید و بازار با ساختمان‌هایی که هنوز در دست ساختن هستند سرانجام اشباع می‌شود.

- **محدودیت‌های موجود در برابر رشد.** وقتی که دورانی از رشد بالنده به مرز محدودیت‌های خود نزدیک می‌شود از حرکت باز می‌ماند. حدود مرز ممکن است محدودیت‌های منابع باشد یا واکنش‌های بیرونی و درونی در برابر رشد. نمونه‌های بارز: دوران عمر یک محصول که به سبب کیفیت پایین یا خدمات بعداز فروش نامناسب کوتاه می‌گردد، رشد و زوال ارتباط بین اعضای تیم مدیریت، و گسترش حرکت و جنبشی جدید.

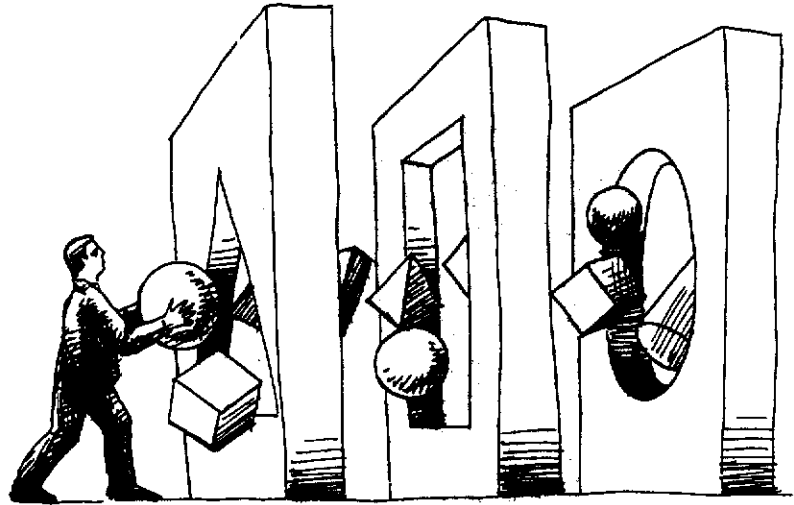
- **بار گرفتاری امروز را به فردا انداختن.** «راه‌حل‌های» کوتاه‌مدت برای رفع مشکلات به کار می‌رود و نتایجی فوری که از آن به دست می‌آید به ظاهر خوشحال‌کننده است. با توسل پی‌درپی به این قبیل راه‌حل‌ها، اقدامات اساسی بلندمدت کم یا بیش از نظر دور می‌مانند. به مرور زمان، مکانیسم‌های راه‌حل‌های اساسی ضعیف می‌گردند یا از کار می‌افتند و در نتیجه اتکا به راه‌حل‌های سطحی و مسکن‌وار بیشتر می‌گردد. نمونه بارز: استفاده از کادر واحد منابع انسانی شرکت برای حل مشکلات و مسائل پرسنل محلی. این امر باعث می‌شود که مدیران از رشد و افزایش مهارت‌های لازم برای ایجاد ارتباطات

شخصی و انسانی باز بمانند.

- **تو سری زدن به هدفها:** وقتی که همه تیرها به سنگ می‌خورند، استانداردها و معیارهای خود را پایین می‌آوریم. این هم مثل این است که «بار گرفتاری امروز را به فردا بیفکنیم»، جز اینکه این راه‌حل کوتاه‌مدت شامل این است که بگذاریم پسیاه‌های یک هدف اساسی مانند معیارها (استانداردها)ی کیفیت یا روحیه کارکنان سست گردد. نمونه بارز: شرکتی که در تحویل به موقع کالا به مشتریان خود مشکل دارد اما پیوسته مدت اعلام شده تحویل محصولات خود را افزایش می‌دهد.

- **تشدید رقابت: دونفر یا دو سازمان، که هر کدام به‌روزی خود را در این می‌بیند که بر دیگری برتری نسبی داشته باشد، همیشه نسبت به پیشرفت‌های او یا آن واکنش نشان می‌دهند.** همین‌که یکی از دو طرف جلو می‌افتد دیگری احساس خطر می‌کند و این احساس خطر باعث می‌شود که بیش از پیش به دست و پا بیفتد تا موضع خود را باز یابد که باز این خود تهدیدی برای اولی تلقی می‌شود و بازی ادامه می‌یابد. نمونه‌های بارز: مسابقه تسلیحاتی، جنگ باند‌های تبهکار، جنگ‌هایی که بر سر قیمت درمی‌گیرد.

- **فاجعه منابع مشاع و مشترک.** اشخاص از منابع محدود اما مشاع و مشترک خود آنقدر بهره‌برداری می‌کنند تا اینکه همه می‌بینند که رمق آن گرفته شده و در سرآشینی تند نزول بازده (بازده نزولی) افتاده است. نمونه‌های بارز: چوپانانی که بر شمار حیوان‌های گله خود پیوسته می‌افزایند تا چراگاه عمومی و مشترکشان زیر پای حیواناتی که شمار آنها بیشتر از ظرفیت چرای مرتع است روبه ویرانی بگذارد؛ قسمت‌های یک بنگاه اقتصادی که واحد فروش مشترکی دارند و با بالابردن آماج‌های فروش خود در به کار گرفتن نمایندگان فروش با یکدیگر رقابت می‌کنند تا اینکه



- ما در جهت دور شدن از فرهنگ سلسله مراتبی سنتی راهی دراز پیموده ایم.
- یکی از دستاوردهای عقلی حوزه نوپای تفکر سیستمی مدیریت این است که برخی از انواع ساختارهای سیستمی پیوسته تکرار می شوند.

فروشنندگان زیر بار وظایف سنگینی که بر دوش آنان گذارده می شود از پا در می آیند.

● رشد و سرمایه گذاری ناکافی. رشد سریع به مرزی می رسد که می تواند از بین برود یا با سرمایه گذاری بی دریغ در ظرفیت فیزیکی و انسانی به آینده کشانیده شود. پایین آوردن سطح هدفها یا استانداردها باعث ضمه یا کندی بیش از حد سرمایه گذاری می شود، مشتریان روزبه روز ناخشنودتر می شوند، رشد تقاضا را کند می گرداند و بدین ترتیب سرمایه گذاری لازم ضرورت خود را از دست می دهد یا غیرممکن می گردد. نمونه بارز: شرکت های دارای رشدی که کیفیت کالا یا خدمات خود را از دست دادند و نتوانستند برای سرمایه گذاری به منظور جبران مافات درآمد کافی ایجاد کنند.

صنعت داشتند و در عرض ۱۰ تا ۲۰ سال گذشته از دستشان خارج شده بود به دست آوردند. آنچه را که مدیران شرکت به عیان دیدند این بود که هرچه در تبلیغات بازاریگشایی متبحرتر می شدند باز گرفتاری را بیشتر از نوآوری محصول دور و به جایی دیگر منتقل می ساختند. اما آنچه تکان دهنده بود این بود که یکی از اعضای گروه غوارض جنبی ناخواسته را تشخیص داد: سه مدیر کل اجرایی آخر، از بخش تبلیغات به این سمت منصوب شده بودند زیرا تبلیغات به نقش سیاسی مسلط شرکت تبدیل شده بود، و از این رهگذر بود که راه حل های سطحی به صورت عرف و نهادی درآمده بودند. مدیران دریافته اند که زوال شتابان شرکت متوقف نخواهد شد مگر آنکه ارزش های سیاسی دوباره به نوآوری در تولید و فرایند تولید بازگردد و این همان چیزی است که در چندسال گذشته اتفاق افتاده است.

**تشخیص دوراهی های مهم و تعیین کننده**  
تیم های مدیریت وقتی که بر سر دوراهی های تصمیم گیری می رسند، معمولاً اتفاق نظر خود را از

چند سال پیش گروهی از مدیران یک شرکت معروف تولیدکننده کالاهای مصرفی مدل انتقال گرفتاری را به نحوی نتیجه بخش به کار برد. مشکل مورد توجه آنان فشار مالی بود، که می شد با دو شیوه متفاوت با آن روبه رو شد: با تبلیغات بازاریگشایی (راه حل سطحی و غیراساسی) یا با نوآوری در تولید محصول (راه حل اساسی).  
توسل به راه حل اول به سرعت قابل انجام بود. شرکت در طراحی و اجرای تبلیغات بازاریگشایی خیره بود. نتیجه این کار کاملاً قابل پیش بینی بود. کارکردن در خط نوآوری محصول، راهی کند بود و نتیجه هم چندان قابل پیش بینی نبود، و به علاوه شرکت در ده سال گذشته در این زمینه سوءمدیریت نشان داده بود. با وجود این فقط از راه نوآوری می توانستند موضع برتری را که در این

دست می دهند. نمونه ای بارز راهی است که سازندگان امریکایی در برابر گزینه کاهش هزینه - افزایش کیفیت در پیش گرفتند. در عرض چندین سال بیشترشان تصور می کردند که بین این دو باید یکی را انتخاب کرد. بی جهت نبود که با توجه به فشارهایی کوتاه مدت که بیشتر مدیران با آن دست به گریبان بودند، همگی راه پایین آوردن هزینه را در پیش گرفتند و افزایش کیفیت را فدا کردند. شرکت هایی که به کیفیت رو آوردند معمولاً بر این پندار بودند که کالایی با کیفیت و گران قیمت برای بخش محدودی از بازار تولید می کنند. پیامدهای این تصور، که ناچارم این راه را بروم یا آن راه را، فاجعه بار بود زیرا سازندگان امریکایی با رقابت روزافزون بین المللی از سوی شرکت های روبه رو شده اند که پیوسته کوشیده اند تا هر دو کار را با هم

انجام دهند یعنی هم هزینه را پایین نگه دارند و هم کیفیت را بالا ببرند. «چارلز - هامپدن - ترنر» در کتاب اخیر خود ابزارهایی گوناگون برای روبه رو شدن تیم های مدیران با معضل تصمیم گیری در سر دو راهی های مهم در اختیار می گذارد. وی این فرایند را در هفت گام خلاصه می کند:

● **روکردن دو راهی ها.** تشخیص ارزش های مخالف و مقابل هم که قلب معضل را تشکیل می دهند، مثلاً هزینه در برابر کیفیت، یا ابتکار محلی در برابر هماهنگی و نظارت مرکزی. «هامپدن - ترنر» می گوید که هوشمندی در این مورد نعمتی به حساب می آید زیرا «قبول اینکه حتی دو راهی وجود دارد برای برخی از شرکت ها دشوار است».

● **استفاده از محور مختصات.** قراردادن ارزش های معارض روی دو محور و دعوت از مدیران که بگویند که خود را نسبت به این محورها در کجا می بینند.

● **پروازش.** برای تشریح محورهای دوراهی از دست اسمها خود را رها کنیم. وجه وضعی که با افزودن «ING» ساخته می شود، اسامی خشک و بی روح را به جریان هایی تبدیل می کند که بوی حرکت از آن استشمام می شود. برای مثال، کنترل مرکزی به جای کنترل محلی می شود «تقویت اداره مرکزی» و «پروازاندن ابتکارات محلی» این امر از شدت تضاد و تقابل بین دو ارزش می کاهد. مثلاً، می شود این طور فکر کرد که «تقویت خدمات سازمان مرکزی انجام شود و شعبه های محلی از آن بهره مند گردند».

● ایجاد چارچوب یا زمینه وجودی مشترک. اگر کاری کنیم که دو طرف لازم و ملزوم یکدیگر باشند، ساختارهای معارض بین ارزش‌های مختلف بیش از پیش تعدیل می‌گردد. این جابه‌جایی مناسبات و تغییر زمینه روابط مشخصی مانع می‌شود که ارزشی به طور ذاتی از ارزشی دیگر برتر و بالاتر شمرده شود و از این رهگذر دریچه‌های ذهن در برابر استراتژی‌های خلاق برای ارتقای مداوم هر دو، بسته شود.

● عاقبت‌اندیشی. تفکر ایستا باید کنار گذاشته شود. بیشتر وقتها، ارزشها و ملاحظاتمانند هزینه پایین و کیفیت بالا متناقض به نظر می‌رسند زیرا به مقطعی از زمان می‌اندیشیم و نه به فرایندی که جریان دارد و در حال سیر و حرکت است. برای مثال، هر استراتژی سرمایه‌گذاری در تکنولوژی فرایند تولید و ایجاد فرهنگی برای احساس مسئولیت در سطح کارگاه ممکن است در کوتاه‌مدت صرف وقت بخواهد و خرج داشته باشد، اما در بلندمدت دستاوردهای مالی درخشانی به‌بار آورد.

● اوج و حضيض. گاهی اوقات راه استراتژیک به سوی ارتقای هر دو ارزش از دوره‌های رکود می‌گذرد و در این دوره‌هاست که چند صباحی وضع هر دو گزینه بدتر می‌شود. با وجود این اگر عمیق‌تر نگاه کنیم، درسی آموخته می‌شود که در دوره بعدی هر دو گزینه را در موقعیتی بهتر قرار می‌دهد.

● اشتراک مساهی. تحقق همکاری و اشتراک مساهی درجایی که پیشرفت پراهمیتی در امتداد همه محورهای دوراهی‌های مربوط در جریان باشد (این البته، هدف نهایی است) اشتراک مساهی (سینرژی)، همان‌طور که «هامپدن» اشاره می‌کند، منحصرأ مفهومی سیستمی است. این واژه از واژه یونانی (SYN-ERGO) گرفته شده است که معنای آن «کار با هم» است.

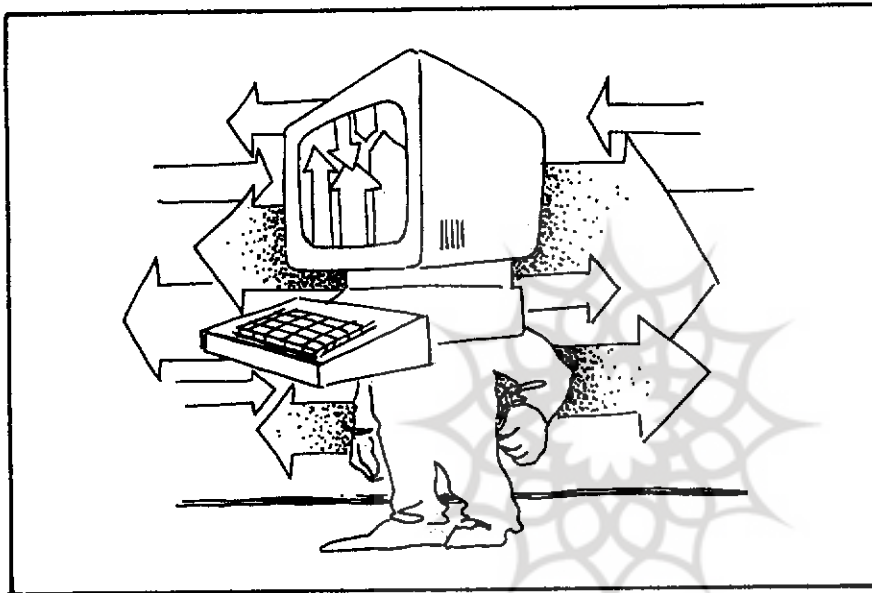
### «ستون دست راست» بروز مدل‌های ذهنی

این مطلب که الگوهای ذهنی می‌تواند بر تصمیم‌های مربوط به کسب و کار سایه بیفکند و اینکه این الگوها غالباً از نظر پنهان و حتی با ادعاها و با آنچه موردتأیید اشخاص است مغایر و متضاد هستند، برای مدیرانی که به خوردورزی و تصمیم‌گیری عقلانی خود می‌بالند، تهدیدی جدی به شمار می‌آید. بنابراین، در اختیار داشتن ابزارهایی برای کمک به مدیران که دریابند که

الگوهای ذهنی‌شان چگونه عمل می‌کند تا نیت‌ها و مقاصد خودشان را نقش بر آب سازد، بسیار اهمیت دارد.

یکی از ابزارهایی که همیشه به مدیران کمک کرده است تا الگوهای ذهنی خود را در حال عمل و ایفای نقش ببینند استفاده از مدل «ستون دست راست» است که «کریس وجریس» و همکاران او ساخته‌اند. این ابزار به‌ویژه از این جهت مفید است که نشان می‌دهد که چگونه از اطلاعات به‌صورت احکام کلی می‌پریم بدون اینکه درستی و اعتبار تعمیم‌ها و احکام کلی خود را محک زده باشیم. هنگام کار با مدیران، موقعیتی ویژه را که در آن کنش و واکنش متقابل من با دیگران دچار مشکل

دری دیگر وارد موضوع می‌شوم که شنیده‌ام که ارائه مطلب او شکست خورده است، ترسم از این است که اگر نظر خود را به‌طور مستقیم بگویم همان یک ذره اعتماد به نفس خود را از دست بدهد یا تصور کند که پشتیبان او نیستم. به این جهت موضوع ارائه پروژه او را غیرمستقیم مطرح کردم. وقتی که از «بیل» می‌پرسم که حالا چه باید کرد، راهی جلو پا نمی‌گذارد. من با اعتقاد به اینکه او ابتکار عمل ندارد، این را دلیل کاهلی او می‌دانم، فکر می‌کنم که وقتی پای عمل به میان می‌آید دست روی دست می‌گذارد. نتیجه می‌گیرم که باید فشاری ایجاد کنم تا وی را به حرکت درآورم، یا اینکه ناچارم که همه کارها را خود به



باشد و فرایند فراگیری لازم متوقف گردد، انتخاب می‌کنم و از مدل «ستون دست راست» استفاده می‌کنم. نمونه‌ای از آنچه ردوبدل شده است در سمت چپ کاغذ می‌نویسم. در سمت راست کاغذ آنچه را که در هر مرحله خود فکر می‌کنم اما بر زبان نمی‌آورم یادداشت می‌کنم (جدول ستون دست راست).

مشق ستون دست راست نه فقط پندارهای پنهانی را رو می‌کند بلکه نشان می‌دهد که چگونه این پندارها بر رفتار ما تأثیر می‌گذارند. در مثال موجود دو فرض اساسی را درباره «بیل» پیش می‌کنم: او فاقد اعتماد به نفس و فاقد ابتکار است. هیچ یک از این فرضها ممکن است حقیقت نداشته باشد، اما هر دوی آنها در گفتگوی من آشکارند و هر دو در شیوه برخورد من با مسئله موثرند. با اعتقاد به اینکه او اعتماد به نفس ندارد از

دست بگیرم. این تمرین، تارهای ظریفی از تصورات را که می‌تیم که پای خود ما در آن گیر می‌افتد نشان می‌دهد. به جای اینکه با فرضها و تصورات خود درباره «بیل» به‌طور مستقیم روبه‌رو شوم، دور مطلب می‌چرخیم. دلایل اجتناب من آشکار است: تصور من این است که اگر تدریج‌های خویش را آشکارا در اختیار بگذارم واکنشی دفاعی ایجاد می‌شود که کار را خرابتر می‌کند. اما بهای اجتناب از مسئله سنگین است. به‌جای اینکه برای حل مشکلات خویش راهی بیابیم، گفتگوهای خود را بی‌نتیجه پایان می‌دهیم. ستون دست راست، تمرین

گفتگوی مرا با بیل، یکی از همکارانم، بعد از آنکه پروژه‌ای را که با هم روی آن کار می‌کنیم به رئیس‌مان ارائه کرد پیش خود مجسم کنید. من به دلیلی اضطراری در این جلسه حضور نداشتم، اما

شنیده‌ام که ارائه پروژه مورد استقبال قرار نگرفت.  
 من: چطور بود؟  
 بیل: نمی‌دانم. هنوز خیلی زود است که قضاوت کنیم. به‌علاوه ما در این پروژه کاری تازه انجام می‌دهیم.  
 من: خوب، فکر می‌کنید چه باید کرد؟ به‌نظر من موضوعاتی را که شما مطرح می‌کنید مهم هستند.  
 بیل: خدا می‌داند. بگذارید صبر کنیم تا ببینیم چه پیش می‌آید.  
 من: ممکن است حق با شما باشد اما به‌نظر من نمی‌شود فقط صبر کرد بلکه باید کاری انجام داد.  
 حالا این گفتگو را در «ستون دست راست» من ملاحظه می‌کنیم: ←

آنچه در اندیشه من می‌گذرد	آنچه در زبان می‌آید
همه می‌گویند که بیل در ارائه مطلب شکست خورد	من: چطور بود؟
او واقعاً نمی‌داند که موضوع را چقدر بد مطرح کرده است؟ یا اینکه نمی‌خواهد به این موضوع اعتراف کند؟	بیل: نمی‌دانم. خیلی زود است که قضاوت کنیم. به‌علاوه ما کاری تازه انجام می‌دهیم.
او واقعاً از روبرو شدن با حقیقت بیم دارد. اگر اعتماد به نفس بیشتری داشت، از چنین واقعه‌ای درس می‌گرفت.	بیل: خدا می‌داند. بگذارید صبر کنیم تا ببینیم چه پیش می‌آید.
باورم نمی‌شود که نداند که ارائه مطلب او چقدر کار ما را خراب کرده است. ناچارم برای ایجاد تحرک در این جوان راهی پیدا کنم.	من: ممکن است حق با شما باشد، اما به‌نظر من نمی‌شود فقط صبر کرد بلکه باید کاری انجام داد.

فرضها و پندارهای من درباره نقاط ضعف «بیل» تقویت شده است و برای پیشبرد امور راهی سیاست‌مآبانه را در پیش می‌گیرم.  
 این تمرین نه‌فقط نیاز به داشتن مهارت را در روکردن فرضها و پندارها آشکار می‌سازد بلکه نشان می‌دهد که ما کسانی هستیم که احتیاج به کمک داریم. برای روبرو شدن با موقعیت‌های دشوار یک راه درست منحصر به فرد وجود ندارد، اما هر استراتژی مؤثر و مفید حول‌وحوش خود-افشاگری و نشان‌دادن رغبت به اینکه دیدگاه‌های ما با چون‌وچرا روبرو شود می‌چرخد- من نیاز دارم به اینکه پرشهای انتزاعی خود را نسبت به «بیل» تشخیص دهم، رویدادها و استدلالی را که به علاقه‌مندی من نسبت به پروژه منجر می‌گردند با «بیل» در میان بگذارم و در هر دو مورد نسبت به دیدگاه‌های او گوشی شنوا داشته باشم. دستیابی به مهارتهایی که به کمک آن بتوان این نوع گفتگوها را بدون ایجاد مقاومت انجام داد زمان می‌برد. اما اگر در یک بن‌بست فراگیری، هر دو طرف، «ستون دست راست» خود را تنظیم کنند و آن را با یکدیگر در میان بگذارند، هر طرف به سرعت سهم خود را در گشودن بن‌بست تشخیص خواهد داد و راه پیشرفت باز خواهد شد.

### فراگیری در بیمه هانور

بیمه «هانور» که در ۲۰ سال پیش شرکت خرده‌پایی بود اکنون در موضعی قرار گرفته است که در ردف ۲۵ درصد بزرگترین شرکت‌های بیمه امریکا جای دارد. این توفیق بیشتر حاصل کوشش‌های مدیرکل آن «ویلیام اوبراین» و جانشین وی «جک آدام» است. توضیحاتی که در

زیر می‌آید از یک رشته از مصاحبه‌های سنگ با اوبراین، به منظور گردآوری اطلاع برای کتاب خود، استخراج شده است.  
 ● سنگ: چرا فکر می‌کنید که امروز این همه تغییر و تحول در مدیریت و در سازمانها جریان دارد؟ آیا دلیل اصلی آن افزایش فشارهای رقابتی است؟  
 \* اوبراین: این عاملی هست، اما مهمترین عامل نیست. بحران در مدیریت آقدر ادامه خواهد یافت تا به الگوهای دست یابیم که با طبیعت انسان بیشتر سازگار باشند. یکی از بینش‌های بسیار مهم روان‌شناسی امروزی سلسله مراتب نیازهای انسانی است. همان‌طور که «مازلو» می‌گوید: اساسی‌ترین نیازها غذا و مسکن است. نیاز بعدی انسان، تعلق و وابستگی است. وقتی که این سه نیاز مرتفع شد، آدمی هوای احترام و عزت نفس در سر می‌پرورد و سپس به مرحله کمال‌طلبی و شکوفایی توانایی‌های خود می‌رسد.  
 سازمان‌های سنتی سلسله مراتبی ما برای پاسخگویی به سه سطح اول نیازهای انسان ساخته شده‌اند نه برای جواب دادن به نیازهای سطوح چهارم و پنجم. این سه سطح از نیازها برای اعضای جوامع صنعتی کاملاً رفع شده است، اما سازمان‌های ما امکان رشد کافی به مردم نمی‌دهد.  
 ● سنگ: پیشرفت هانور را تا امروز چگونه ارزیابی می‌کنید؟  
 \* اوبراین: ما در جهت دور شدن از فرهنگ سلسله مراتبی سنتی راهی دراز پیموده‌ایم. این حرکت وقتی آغاز شد که همه از مقصود، چشم‌انداز آینده و ارزشها که پایه و مبنای مدیریت مشارکتی است سر در آوردند. این برای شروع بنای یک فرهنگ

مشارکتی، از اینکه صرفاً «اشخاص را وارد جرگه تصمیم‌گیری کنیم»، راهی بهتر است. پیش از آنکه مشارکتی معنی‌دار بتواند صورت گیرد، اشخاص باید در برخی ارزشها سهیم گردند و مقصدی را که در پیش داریم بشناسند. ما دریافتیم که اشخاص نیازی واقعی دارند به اینکه احساس کنند که عضو تیمی هستند که رسالتی برعهده دارد. اما ایجاد چشم‌اندازها و ارزش‌های مشترک پایان کار نیست، آغاز آن است.  
 قدم بعدی این بود که از تفکر مکانیکی و خطی (یک بعدی) فزاتر رویم. اصل و اساس شغل مدیر رویه رو شدن با مسائل «ناهمگون» است - مسائلی که پاسخ ساده‌ای ندارند. مسائل «همگون» و عادی - مسائلی که راه حل «شناخته‌شده‌ای» دارند - باید به‌طور محلی و موضعی حل شوند. با وجود این ما در عمق وجود خویش عادت کرده‌ایم که مسائل جهان را همگون ببینیم. بیشتر مدیران سعی دارند راه‌حل‌های صاف و ساده‌ای را اعمال کنند و به این ترتیب پایه استمداد و توانایی فراگیری را به هنگام ظهور مسائل ناهمگون متزلزل می‌سازند. از آنجا که همه از عهده رتق و فتق امور یک بعدی برمی‌آیند، شرکت‌هایی که راه مقابله با مسائل ناهمگون را فرابگیرند دست بالا را خواهند داشت.  
 مرحله مهم بعدی که در مسیر حرکت خود به آن رسیدیم فهمیدن قدر تحقیق و پرس‌وجو و بحث و جدل بود. ما دریافتیم که آزادگی واقعی در این است که آدم بتواند پیوسته تفکر خود را کندوکاو و بررسی کند. این امر ایجاب می‌کند که خود را در معرض لغزش و خطا بدانیم و این نه آن

چیزی است که بیشتر مدیران به خاطر آن پاداش می‌گیرند. اگر کسی نتواند درصدد پیدا کردن خطاها و نواقص در افکار و عقاید و پندارهای خود برآید فراگرفتن برای او بسی دشوار خواهد بود.

همه اینها به ایجاد توانایی برای اداره الگوهای ذهنی در سراسر سازمان می‌انجامد. در سازمان‌هایی که زیرنظر مدیران محلی اداره می‌شوند، کار اساسی شما این است که نحوه کمک به اشخاص را برای اینکه تصمیم‌های خوب بگیرند، بی‌آنکه آنان را وادار به تصمیم‌های ویژه‌ای بکنید، فراگیرید. از راه سامان بخشیدن به الگوهای ذهنی، به تصمیم‌های «درون‌جوش» یعنی تصمیم‌هایی که اشخاص خود برای خود می‌گیرند می‌رسیم. این نوع تصمیم‌ها اعتقادی عمیق‌تر و اجرایی‌تر و در پی دارند و برای انطباق و سازگاری بهتر در مواقع تغییر اوضاع توانایی ایجاد می‌کند.

● سنگ: مدیران رده‌های بالا چه گام‌هایی مشخص می‌توانند در جهت سازمان‌های فراگیرنده بردارند؟

\* اوپراین: در سازمان به علامتها و نشانه‌ها بنگرید. برای مثال، یک علامت بسیار مهم این است که وقت خود را چگونه می‌گذرانید. اگر اشخاص نتوانند برای اندیشیدن به امور مهم وقت بگذارند، ایجاد سازمانی فراگیرنده دشوار خواهد بود. من کمتر قراری می‌گذارم که وقت آن از یک ساعت کمتر باشد. اگر موضوع، ارزش یک ساعت صرف وقت را ندارد نباید در برنامه کار روزانه من قرار گیرد.

● سنگ: چرا این امر برای بسیاری از مدیران این‌همه دشوار است؟

\* اوپراین: این برمی‌گردد به اعتقاد شما درباره ماهیت کارتان، الگوی ذهنی مدیری که خودکامه و قدرت‌طلب باشد «ماقیایی» است: «سرعت باند، همان سرعت رئیس باند است»، «من ناگزیرم که کارها را به سرعت پیش ببرم، زیرا ناچارم که اشخاص را مشغول به کار نگه دارم». در سازمان‌های فراگیرنده، مدیر مسئولیتی تقریباً مقدس را بر دوش دارد. می‌خواهد شرایطی ایجاد کند که مردم، یعنی همکاران او، بتوانند زندگی شاد و پربراری داشته باشند. اگر شما به اثراتی که طرح‌های مورد گفتگوی ما می‌توانند بر زندگی اشخاص در سازمان‌تان می‌گذارند پی ببرید، برای این کار وقت خواهید گذاشت.

## آزمایشگاه‌های فراگیری:

### میدان‌های مشق تیم‌های مدیریت

یکی از ابزارهای بسیار نویدبخش، آزمایشگاه فراگیری یا «جهان کوچک» است: عالم‌های ساخته شده کوچکی از محیط‌ها و فضاها و زندگی واقعی که در آن تیم‌های مدیریت می‌توانند راه فراگیری با یکدیگر را فراگیرند.

منطقی را که پشت آزمایشگاه‌های فراگیری قرار می‌توان با تشبیه و تمثیل روشن ساخت. با اینکه بیشتر تیم‌های مدیریت در فراگرفتن

● تیم‌های مدیریت وقتی که بر سر دوراهی‌های تصمیم‌گیری می‌رسند، معمولاً اتفاق نظر خود را از دست می‌دهند.

● تفکر ایستا باید کنار گذاشته شود.

● بحران در مدیریت آنقدر ادامه خواهد یافت تا به الگوهای دست یابیم که با طبیعت انسان بیشتر سازگار باشند.



خطوط کلی آن دارد شکل می‌گیرد.

نخست، از آنجا که فراگیری تیمی در سازمانها پدیده‌ای است در ارتباط فرد - با فرد، و فرد - با سیستم، آزمایشگاه‌های فراگیری باید امور مهم محیط کار یا محیط کسب و کار را با کنشها و واکنش‌های مهم حاکم بر روابط و مناسبات شخصی تلفیق کنند. هر کدام به تنهایی ناقص است.

دوم، عواملی که راه فراگیری درباره امور پیچیده کسب و کار را سد می‌کنند باید در آزمایشگاه فراگیری از سر راه برداشته شوند. در صدر اینها عدم توانایی در فهم پیامدهای سیستمی بلندمدت تصمیم‌های اساسی بسیار مهم جای دارد. همه ما از تجربه به خوبی درس می‌آموزیم اما قادر نیستیم که پیامدهای بسیاری از

(افزایش اطلاعات و توانایی جمعی خویش) واقعاً مشکل دارند، فراگیری تیمی و گروهی، در زمینه‌های دیگر قاعده معمول است. برای مثال، ورزش‌های تیمی و دسته‌های هنری. تیم‌های بسکتبال نامدار از روز اول چنین نبوده‌اند بلکه از راه آموختن و فراگرفتن نامدار شده‌اند. اما رویهمرفته می‌توان گفت که فرایند فراگیری این نوع تیمها در سازمان‌های مدرن دیده نمی‌شود. فرایند موجود حرکتی مداوم بین عمل و عملکرد است.

تحقیقات جاری در آزمایشگاه‌های فراگیری مدیران که چشم‌انداز آینده را می‌نگرد در تکاپوی آن است که میدان‌های مشق موثری برای تیم‌های مدیریت طراحی کند و بسازد. هنوز در این زمینه خیلی کارها در پیش است که باید انجام شود اما



و به سطح بیشتری از کمال برسد. بنابراین هیچ تعجیبی ندارد که تارسیدن به آنها راهی دراز درپیش باشد یعنی تا آن زمان که رهبرانی قابل که در خور این کار باشند پرورش یافته باشند. «ساشکین» و «بورک» عقیده دارند که: «دهه ۱۹۹۰ ممکن است دوره‌ای باشد که در آن رشد و توسعه سازمان و «نوعی جدید» از پرورش مدیران باز به یکدیگر مرتبط گردند».

من بر این باورم که این نوع جدید پرورش مدیر بر محور نقشها، مهارتها، و ابزارهای رهبری در سازمان‌های فراگیرنده متمرکز خواهد شد. بدون تردید، نظرهایی که در بالا ارائه شدند مثنی نمونه خروار از این قلمرو جدیدند. هرچه زودتر به کشف این قلمرو اهتمام ورزیم، زودتر می‌توانیم نقشه اولیه آن را بهتر و کامل‌تر کنیم و رؤیایی را که عمری است در سر داریم زودتر تحقق بخشیم. □

رهبر بد کسی است که مردم او را حقیر بشمارند رهبر خوب کسی است که مردم به او احترام بگذارند رهبر بزرگ کسی است که مردم بگویند، «کار را خودمان انجام دادیم»

«لانونسو»

عمق ساختارهای سیستمی که منشاء ایجاد مشکلات است فرو نمی‌روند. دلیل دیگر این است که مهارت‌های فراگیری جدید را تشویق نمی‌کنند. همچنین، بین آزمایشها و تجربه‌های آزمایشگاه فراگیری و تجربه‌های واقعی زندگی ارتباطی وجود ندارد. اینها مسائل مهمی هستند که این روزها موضوع پژوهش‌های مربوط به پروژه آزمایشگاه فراگیری قرار گرفته‌اند.

### پرورش رهبران و ایجاد سازمان‌های فراگیرنده

در کتابی که اخیراً منتشر شده است، «مارشال ساشکین» و «وارنر بورک» که با نگاه به پشت سر، به رشد سازمانها در دهه ۱۹۸۰ می‌نگرند، متوجه می‌شوند که توجه دوباره به پرورش رهبرانی معطوف گشته است که بتوانند سازمانها را ایجاد کنند و به رشد و بالندگی برسانند. آنان همچنین دیدگاه انتقادی «شاین» را می‌پذیرند که بیشتر مدیران کل و مقامات اجرایی ارشد برای اینکه فرهنگی ایجاد کنند کفایت لازم را ندارند. اقتضای کار سازمان‌های فراگیرنده این است که فرهنگ سازمانی در آنها به صورتی چشمگیر منحول شود

تصمیم‌های سازمانی مهم را لمس کنیم. آزمایشگاه‌های فراگیری از راه بازی‌های شبیه‌سازی کنشها و واکنش‌های فعال حاکم بر سیستم که زمان و مکان را فشرده می‌سازند، این مانع را از سر راه برمی‌دارند.

سوم، مهارت‌های جدید فراگیری باید کسب شود. یک مانع فراگیری ناتوانی مدیران در این است که درباره فرضها و پندارهای خود خردمندانه بیندیشند و فرضها و پندارهای یکدیگر را بسیار جدی کندوکاو کنند. در آزمایشگاه‌های فراگیری این هر دو مهارت می‌تواند افزایش یابد، چه اشخاص می‌توانند در شرایط کم‌مخاطره‌ای، حجاب از چهره فرضها و پندارها برگیرند. باید هوشیار بود که ریختن طرح آزمایشگاهی که به شکل مکان مناسبی برای بازی و سرگرمی درآید به مراتب از آزمایشگاهی که بنا باشد بر شیوه عمل مدیران در خارج از آزمایشگاه و در میدان عمل واقعی تاثیر بگذارد، آسانتر است. پژوهش‌هایی که درباره شبیه‌سازی‌های فضاهای مدیریتی انجام شده نشان می‌دهد که ارزش بازی و سرگرمی آنها از ارزش آموزشی‌شان بیشتر است. یکی از دلایل این امر گویا این باشد که بسیاری از شبیه‌سازیها در

همه چیز درباره بارکد...



6431655

کدیران  
CODIRAN  
تخصصی شرکت تخصصی  
سیستم‌های شناسایی خودکار

Scanners, Decoders, Label Printers, POS, Access Control, ...

تلفن: ۶۴۳۱۶۵۵  
۶۴۲۸۱۱۲  
فاکس: ۶۴۳۱۶۵۶