

استعاره پرواز

ب: غاز

مسعود بیش
www.mgt.blogfa.com

در شماره پیش و در آغاز توضیح استعاره‌های سازمانی و مدیریتی، استعاره پرواز مورد بررسی قرار گرفت. به منظور تاکید بر اهمیت غنای ادبیات و معارف ایرانی و اسلامی و لزوم توجه به استخراج و تصفیه و تبیین و عرضه موضوعات و نکات روزآمد سازمانی و مدیریتی از آنها، روایت سازمانی رهبری هدهد از کتاب منطق‌الطیر شیخ فریدالدین عطار ارائه شد. ویژگیهای رهبری هدهد در حرکت دادن مرغان گرفتار آمده در برکه روزمرگی به سوی چشم‌انداز کرانه ناپیدای آستان حضرت حق برشمرده شد. در این شماره به منظور بررسی نگاه یک متفکر غربی در استفاده از استعاره پرواز و فراهم شدن امکان مقایسه نگاه شرقی عطار با آن، استعاره بوفالو و غاز را در تلقی جیمز بلاسکو بررسی می‌کنیم. او با نوشتن کتاب «پرواز بوفالوها» این استعاره‌ها را به فرهنگ مدیریتی مغرب زمین معرفی کرد و از آن طریق با تکیه بر تفاوت‌های این دو حیوان به ترسیم تفاوت‌های سازمانهای بوفالویی و غازی پرداخت و همه سازمانهای ایستا و وابسته بوفالویی را به پرواز و حرکت به سمت تبدیل شدن به سازمانهای پویا و مستقل غازی فراخواند. او با تبیین نقش جدید رهبری، مراحل و ویژگیهای سفر از یک گله بوفالوهای وابسته تا یک دسته غازهای مستقل را برشمرده است. به زعم بلاسکو، این کار رهبران قرن بیست و یکم است.

با خواندن این مقاله و فهم استعاره بوفالو و غاز از زبان بلاسکو و مراجعه مجدد به مقاله پیشین در توضیح استعاره هدهد و مقایسه این دو استعاره پرواز در زمینه چگونگی رهبری تحول فردی و سازمانی، می‌توان به تفوق ذهن شرقی در استعاره‌پردازی پی برد و اعتراف کرد که هدهد آشنای شرقی از بوفالوی غربی بیشتر و بهتر در ذهن و ضمیر ما سابقه و ترجیح دارد.

جیمز بلاسکو

جیمز بلاسکو یکی از پیشتاوان عملگرا و پویای علم مدیریت در جهان است که ایده‌های انقلابی او تحرک و پیشرفت زیادی در سازمانها ایجاد کرده است. بسیاری از شرکتهای جهانی، نتایج آموزه‌ها و پژوهشهای او در زمینه استراتژی‌های کسب و کار، رهبری، مدیریت تغییر و مزیت رقابتی را به کار بسته‌اند. او در شرکتهای بزرگی همچون شل، آی.بی.ام، AT&T و مرک سخنرانی کرده مشاوره داده است و در سازمانهایی نیز به عنوان عضو هیئت مدیره به توسعه رهبری آنها کمک کرده است. بلاسکو هم اکنون استاد ممتاز دانشگاه سن دیه گو است و مرکز توسعه مدیریت این دانشگاه را بنیان نهاده است. نام آشناترین کتاب او که در سال ۱۹۹۳ مورد اقبال جهانیان قرار گرفت «پرواز بوفالوها» است. او چند کتاب دیگر نیز منتشر کرده است؛ از جمله «به فیل یاد بدهیم چگونه برقصد» و «پرواز با ققنوس» (www.speakers.ca).

سیر و سفر بلاسکو

جیمز بلاسکو در یک فیلم آموزشی به معرفی روشهای نوین مدیریت پرداخته است. او در ابتدا به تغییرات جهانی موثر بر کسب و کار و روش تداوم بقا در قرن بیست و یکم می پردازد و می گوید حدود پنج دهه است که در بازار کار است و در سه دهه اول به خوبی می دانسته که چه باید بکند؛ یعنی وظیفه خود را به عنوان رهبر شرکت به روشنی درمی یافته و درک می کرده است که باید برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل را انجام دهد و در موارد مقتضی تصمیم گیری کند. اما به تعبیر خودش «حادثه‌ای» برایش رخ می دهد که باعث می شود در روش هدایت و پیشبرد شرکت و نیز عملکردش در کلاسهایی که تدریس می کرده یا مشاوره‌هایی که می داده است، تجدیدنظر کند و آن حادثه، مرگ یکی از دوستان همکارش بوده است. این حادثه باعث می شود تا او پرسشهایی را با خود مطرح کند. او می گوید: به خودگفتم که چرا با این شدت کار می کنم؟ چرا این میزان از وقتم را صرف کار می کنم؟ آیا من با این سخت‌کوشی درصدد ایجاد کار

بزرگی هستم؟ یا تلاش من برای ایجاد یک مجلس ختم بزرگ است؟ و بنابراین هیچگاه از این تلاشها لذت نخواهم برد. آیا من با این شدت تلاش می کنم تا خودم لذت ببرم؟ یا تلاش می کنم زمینه خوبی برای بازماندگانم به وجود بیاورم؟

به دنبال طرح این پرسشها، او تصمیم می گیرد که اوضاع را عوض کند و بنابراین پرسش بسیار مشکلی را با خود مطرح می سازد: چند شرکت در جهان در یک دوره ۱۰ ساله ضریب بازدهی سهامشان حداقل ۲۰ درصد بوده است؟ او درمی یابد که تنها ۲۴ شرکت توانسته‌اند به چنین شاخص مالی دشواری دست یابند. او ضمن گفت‌وگو با مدیران این شرکتها به دو موضوع پی می برد: اول آنکه نوع صنعت و محصول شرکت مهم نیست، زیرا این ۲۴ شرکت در صنایع مختلفی مشغول به فعالیت بوده اند. آنچه بیش از همه مهم است شیوه رهبری است، زیرا رهبران این شرکتها اساسا با بقیه مدیران تفاوت داشته‌اند. دوم اینکه در بین این ۲۴ رهبر نیز تفاوتی وجود دارد. برخی شخصیت تاثیرگذار و با نفوذی دارند که دیگران را مسخر خود می سازند، برخی استراتژیست‌هایی با درایت هستند و برخی حتی به سختی می توانستند حرف بزنند. بنابراین هیچکس از آنها قابل شبیه سازی و الگوبرداری نبود و بلاسکو نمی توانست همانند آنها باشد. او باید روش خود را پیدا می کرد. بدین منظور طی بیش از یک دهه در یک سیروسفر، در جستجوی عوامل رهبری موثر برآمد. او می گوید توفیق رهبری آن است که رهبری برای یک فصل یا یک سال نیست، بلکه برای یک دهه یا بیش از آن است (بلاسکو، ۱۳۷۸).

همه رهبران در اموری با یکدیگر مشترک هستند:

- آنها برای کار، زندگی نمی کنند بلکه برای زندگی کار می کنند.

- آنها به همه امور زندگی اهمیت می دهند و همه چیزها را با هم و با تعادل به پیش می برند: امور خانواده، شخصی، سلامتی، تفریحی، معاشرتی و بالاخره کسب و کار. آنها در مراسم تولد فرزندشان شرکت می کنند، هفتگی و مرتب ورزش می کنند و از همه امور زندگی لذت می برند (کاشانی، ۱۳۸۲: ۱۶۱).

حقایق تلخ

بلاسکو اشاره می کند که در سیروسفر خود به کشف سه حقیقت تلخ نیز نائل آمده است که بسیار راهگشا هستند: اول آنکه موفقیت گرچه آدمی را به جایی که اکنون هست رسانده، اما به جایی که می خواهد باشد، نمی رساند. بسیاری شرکتها که این حقیقت را درک نکرده اند، از صحنه رقابت حذف شده اند. بلاسکو آی.بی.ام را به عنوان نمونه شاهد ذکر می کند که در دهه ۷۰ و ۸۰ میلادی به موفقیت نائل آمد و عواملی مانند طراحی و فروش وسیع سیستم‌های بزرگ که موفقیتش را رقم زده بودند، به عامل شکستش در دهه ۹۰ تبدیل شدند.

او می گوید: دنیای امروز اساسا با دنیای دیروز متفاوت است. اگر همچنان بر شیوه گذشته عمل کنیم، قطعا در دنیای امروز با مشکل مواجه خواهیم شد. فردا نیز بی تردید دنیای متفاوتی در پیش است که اگر همچنان به همان شیوه‌های قدیمی پایبند باشیم، شکست خواهیم خورد.

بلاسکو در بیان حقیقت تلخ دوم می گوید: من در طول زندگی، وقتی امور بر وفق مراد نبود، همواره دیگران را مسئول و مقصر می دانستم. خطا کار از نظر من وضع کنندگان مقررات دولتی، مشتریان ناسپاس و ناشناس نسبت به ارزش محصولات و خدمات، رقیبایی که محصولات خود را به بهایی کمتر از قیمت تمام شده عرضه می کردند و بالاخره کارکنانی بودند که بدون اینکه کار خود را بلد باشند، مدعی انجام وظیفه بودند. این شیوه سهل مقصر دانستن دیگران تا وقتی ادامه داشت که دریافتم مشکل اصلی سازمان، خود من هستم. این من هستم که می دانم چه باید بکنم اما نمی توانم آن را انجام دهم. حقیقت سوم را در ادامه می خوانید.

استعاره بوفالو و غاز

در اینجا بلاسکو با تمسک به استعاره بوفالو در بحث رهبری سازمانی می گوید: اوایل خواستار آن بودم که گله‌ای از بوفالوها داشته باشم. بوفالوها حیوانات جالبی هستند. همگی وفادار به یک پیشرو هستند و آنچه را که به آنها گفته می شود، دقیقا انجام می دهند. این وفاداری همان

رهبران بزرگ، برای کار زندگی نمی‌کنند، بلکه برای زندگی، کار می‌کنند

- احساس مسئولیت می‌کند.
- هر غاز فقط پیروی محض نمی‌کند و وضع خود را در راه می‌سنجد و به تصمیمی که باید بگیرد فکر می‌کند.
- هر غاز مسیر پرواز گروه را می‌داند.
- رهبری و جلودار بودن، نوبتی است.
- هر غاز، زمان جلوتر بودن، در نوک پرواز قرار گرفتن و هدایت گروه را خود انتخاب می‌کند.
- همه غازها تمایل به پذیرش مسئولیت و جلودار بودن و رهبری دارند.

● غازها در طول پرواز مراقب یکدیگر هستند (کاشانی، ۱۳۸۲: ۱۴۳).

بلاسکو پس از این مقایسه، خواستار آن می‌شود که به جای گله بوفالوهای وابسته، دسته‌ای از غازها را داشته باشد. به همین خاطر به بوفالوهای خود، فرمان پرواز می‌دهد، اما هیچ اتفاقی نمی‌افتد. او هرچه بیشتر تاکید می‌کند، مقاومت بیشتری را پیش روی خود می‌بیند. از همین جا او به سومین حقیقت تلخ مورد اشاره خود پی می‌برد و می‌گوید: برای تغییر در سازمان، قبل از هر چیز، «من» باید تغییر کنم. بزرگترین مانع در مسیر تغییر دیگران نیستند، بلکه من هستم. این دشوارترین موضوعی بود که در شش دهه عمر خود به آن پی برده بودم. برای به پرواز درآمدن بوفالوها لازم است، بیاموزیم که باید افراد متفاوتی باشیم. دستور دادن به دیگران برای تغییر آسان است، اما تغییر در عمل بسیار دشوار است (بلاسکو، ۱۳۷۸).

چند نکته سازمانی از نگاه بلاسکو

بلاسکو در اینجا به تفویض اختیار به کارکنان در یک فضای یادگیری می‌پردازد. او می‌گوید: تفویض اختیار از بالا به پایین صورت نمی‌گیرد، بلکه از درون به بیرون اتفاق می‌افتد و آن زمانی است که کارکنان برای اقدامات خود مسئول باشند. معنای حقیقی تفویض اختیار، درک مسئولیت‌پذیری کارکنان است. تفویض اختیار، تمرکز و توجه بیشتر به کارهای درستی است که باید برای مشتریان انجام شود. در این حالت است که در مواجهه با شکایت مشتری، علاوه بر بخش مربوطه، بخشهای تولیدی و زنجیره تامین نیز باید پاسخگوی مشتری باشند.

هر غازی همواره آماده است تا در صورت ضرورت گام نهد و مسئولیت جلوداری را بپذیرد. آیا این در سازمانهای ما واقعیت دارد؟ آیا در سازمان، هر فردی مشتاق است گام پیش نهد و مسئولیت را بپذیرد؟ غازها نسبت به وضعیت یکدیگر حساس هستند. این از خصوصیات یک سازمان کاراست که اعضا نسبت به یکدیگر متعهد هستند. بلاسکو درمندان به این حقیقت اعتراف می‌کند که در زمینه تشکیلات و سازماندهی هنوز هم به اندازه غازها هوشیار نیستیم. غازها از طریق همکاری متقابل اعضا حرکت می‌کنند، طوری که نسبت پیشرفت دسته غازها به سمت مقصد می‌تواند ۱۷۱ درصد بیش از حرکت فردی غازها باشد (بلاسکو، ۱۳۷۸).

سازمانهای بوفالویی و سازمانهای غازی

خلاصه ویژگیهایی که بلاسکو برای سازمانهای بوفالویی و سازمانهای غازی برمی‌شمارد، چنین است:

ویژگی بوفالوها:

- آنها به یک رهبر پایبند و وفادارند و همه پیروند و تابع.
- آنها درست همان کاری را می‌کنند که به آنها دستور داده شده است.
- آنها هرگز سوال نمی‌کنند و فقط پیروی می‌کنند.
- بوفالوها منتظر دستور می‌شوند و تا دستور نرسد هیچ کاری نمی‌کنند و هیچ جا نمی‌روند.
- هیچکس جای دیگری را پر نمی‌کند و جلو نمی‌افتد و مسئولیت نمی‌پذیرد.
- ویژگی غازها:
- هر غاز به هنگام پرواز دسته جمعی،

چیزی است که ما در سازمانها خواستار آن هستیم! بوفالوها پرسش نمی‌کنند، آنها فقط دنباله‌روی می‌کنند. تا زمانی که چیزی به آنها گفته نشده حرکتی نخواهند کرد؛ در گوشه‌ای می‌ایستند، انتظار می‌کشند و منتظر دستورات می‌مانند. درست همانند افراد بسیاری که در سازمانها با بی‌عملی منتظر دریافت دستورات می‌مانند و توجه ندارند که با این انتظار چه فرصتهایی را از دست می‌دهند. او درمی‌یابد که سازمان او نیز چنین بوده است. همانگونه که عاقبت بوفالوها قوطی کنسرو شدن در قفسه فروشگاههاست، سرانجام سازمانهای بوفالویی نیز محو شدن از صحنه رقابت شرکتهاست. پس از این همه، او به این نتیجه می‌رسد که به تشکیلات دیگری نیاز دارد. بنابراین با تمسک به یک استعاره دیگر، ترجیح می‌دهد به جای یک گله بوفالوهای وابسته، دسته‌ای از غازهای مستقل را داشته باشد.

غازها نیز پرندگان جالبی هستند. هر غاز می‌داند که باید به همان جایی برود که دسته قصد دارد به آنجا برود. جایی که غاز پیشرو به سبب وزش باد در مسیر حرکت، زودتر از دیگران خسته می‌شود، به عقب دسته بازمی‌گردد و غاز دیگری از بخش میانی دسته به جای او پرواز می‌کند و در نوک دسته V شکل غازها قرار می‌گیرد. این بدان معناست که هر غاز دقیقاً می‌داند که دسته غازها به کجا می‌رود. بلاسکو می‌پرسد: آیا اکثر سازمانها چنین هستند؟ آیا در اکثر سازمانها کارکنان می‌دانند که کل سازمان به کجا می‌رود؟ او در پاسخ خود می‌گوید: متأسفانه من طی جستجوها و سفرهای متعدد در سراسر دنیا شمار محدودی از سازمانها را چنین یافته‌ام.

**سازمانها باید اساس خود را در مکان بزرگی
به نام بازار بنا نهند و جایگاه خود را در
جایی که مشتری وجود دارد بجویند**

بلاسکو با اشاره به لزوم در اختیار قرار دادن اطلاعات سازمانی به همه کارکنان می‌گوید: افراد از تغییر اجباری متنفرند، اما به تغییر اختیاری که خود در آن نقش داشته باشند، عشق می‌ورزند.

او در پایان به نکات و واقعیات دیگری نیز اشاره می‌کند:

- جلب رضایت مشتری تنها از طریق رضایت از کارایی میسر است.
- رضایت از کارایی نزد کارکنان وقتی حاصل می‌شود که فرد، احساس مولد بودن در سازمان داشته باشد و مشتری نیز این احساس را به زبان آورد.
- وظیفه هر فرد در سازمان، تمرکز در ایجاد شرایطی است که همه بتوانند برای موقعیت مشتری تمامی توان خود را به کار گیرند.
- به جای مدیریت از بالا به پایین و انجام چرخه مدیریت به صورت بسته در درون سازمان، باید به شکل افقی مدیریت کرد و آن مدیریت از جانب مشتری به درون سازمان است.
- سیستم تشویق در سازمان باید توسط کارکنان طراحی شود، زیرا هر کس بهتر می‌داند چه چیزی موجب انگیزش او می‌شود.
- با همین استدلال، باید از مشتریان و همکاران دعوت کرد که درانتخاب و به کارگماری افراد دخالت داشته باشند. (بلاسکو، ۱۳۷۸)

مروری بر کتاب پرواز بوفالوها

بلاسکو کتاب پرواز بوفالوها را در هشت بخش سامان داده است. در بخش اول به کند و کاو در رهبری فردی می‌پردازد، چالشهای رهبری را برمی‌شمرد، پارادایم کهن و نوین رهبری را در قالب گله‌های بوفالو و دسته‌های غاز تبیین می‌کند، بدین پرسش پاسخ می‌دهد که آیا بوفالوی رهبر می‌تواند به غاز رهبر تبدیل شود و در ادامه توضیح می‌دهد که این کار اگر شدنی هم باشد، نیاز به ایجاد یک تغییر و تحول اساسی ضرورت دارد؛ او به لغزشگاههای رهبری اشاره می‌کند و اصلی‌ترین مسئله را «من» می‌داند و موفقیت را دشمن همیشگی تلقی می‌کند. به زعم او ارزش افزوده‌ای که رهبران ایجاد می‌کنند، چیزی نیست جز آنکه به دیگران کمک می‌کنند تا احساس

قدرت و قوت کنند. اگر زنجیرها و قیود «چگونه بودن» از دست و پای عقل آدمی برکنده شود، راه برای «چگونه شدن» باز می‌شود.

بلاسکو در بخش دوم به تشریح پارادایم و اصل رهبری در دنیای سرمایه‌داری فکری می‌پردازد. بازی برنده - برنده در باور او حضور همه‌جانبه افراد در ارائه پیشنهاد و در تدارک عملی ساختن آن است. افراد وقتی نتایج اقدامات ناشی از مالک بودن خود بر کارها را ببینند، فضای مالک‌انگاری خلق می‌شود و همگان سهم مشارکتی خود را ادا می‌کنند.

اگر بخواهیم شاهد رفتارهای مالک‌انگارانه باشیم، باید هزینه آن را نیز بپردازیم. در چنین محیطی تنها باید شایستگیهای فردی را مریگیری کرد. باید پرسید، نه این که تنها پاسخها را عرضه کرد. باید با تکیه و تاکید بر عملکردهای برتر از طریق ارتباطات و گفت و گو و جلب نظر افراد، فضای آرام و پایدار را پدید آورد. باید تغییر را طبیعی قلمداد کرد. باید همواره یاد گرفت. رهبری از یادگیری جدا نیست. باید از موفقیتها عبرت آموخت؛ بدون آن که در دام آنها گرفتار شد. تغییر رفتار رهبری مستلزم یادگیری است. ممکن است آدمی جزئیات راهی را که در پیش رو دارد، نداند، اما باید راه بیفتد.

بلاسکو در بخش سوم به ترسیم این سفر می‌پردازد و چهار وظیفه رهبری را در این سفر یادآوری می‌کند. او از جادوی «چشم‌انداز» می‌گوید و از آن به منزله عدسی تمرکز کننده بر آینده پیش رو نام می‌برد و به شفافت، الهام بخشی و تعهدآوری آن انگشت تاکید می‌نهد. تعیین نقطه مقصد و ترسیم جهت حرکت موضوعی است که

بلاسکو در بخش چهارم به آن می‌پردازد. او تمرکز را موجد انگیزش می‌داند و معتقد است افراد برای برانگیخته شدن باید عملکرد خود را بر مشتری تمرکز بخشند. سازمانها باید اساس خود را در مکان بزرگی به نام بازار بنا نهند و جایگاه خود را در جایی که مشتری وجود دارد بجویند. این مکان، صرفاً یک فضای فیزیکی نیست، یک ویژگی ذهنی است. رهبران، ساختارها و سیستم‌هایی را طراحی می‌کنند که بر تمرکز کارکنان بر این فضا و ویژگی کمک می‌کند. وقتی مشتری در کانون توجهات قرار گرفت، سازمان به او نه به عنوان یک خریدار کالای خود بلکه به منزله شریک خود در کسب و کار می‌نگرد. او کسب و کار را چرخه‌ای بالا و پایین رونده می‌داند که هر کس باید آینده و چگونگی چرخش خود را در آن رقم زند. او بر این باور است که باید برترین و بهترین عملکرد را نثار مشتری کرد. نگهداری و دفاع از وضع موجود، رهبری نیست. بلاسکو در تقسیم بندی تفکر، تفکر توسعه‌گرایانه را نوعی مدیریت رو به پیش از سکوی اکنون و تفکر راهبردی را نوعی نگاه رو به اکنون از دریچه آینده می‌داند. بدین جهت بین اکنون و آینده نقبی می‌زند و پیروزی در زمان حال را همه ماجرا نمی‌داند و بازیهای پیش رو در آینده را نیز می‌بیند و همواره جایی را بالاتر از موقعیت کنونی در نظر می‌آورد که وضعیت آن را مشتری تعیین می‌کند. او به رقبا نیز نگاهی دارد و آنها را در شمار بهترین دوستان می‌آورد که جامه مبدل پوشیده‌اند. بلاسکو در مقوله ارزش، آن را به عنوان حل مسائل مشتری و انجام بهتر امور نسبت به دیگران می‌شناساند. او همه را برای ارائه تصویری زیبا از سازمان

بوفالوها، همیشه منتظر دستور می‌مانند، اما غازها، برای قبول مسئولیت، پیشقدمی می‌کنند

در ذهن و ضمیر افراد مسئول می‌داند؛ چه یک فرد، چه یک فعالیت و حتی انتخاب نام یک محصول.

بلاسکو در بخش پنجم به زدودن موانع از سر راه ارائه بهترین عملکردها اشاره می‌کند و بر همراستایی سیستم‌ها و ساختارها تاکید می‌ورزد. در نگاه او، سنجش نادرست عملکرد، خود بزرگترین مانع عملکردهای خوب است. از دیگر موانع اصلی، در اختیار قرار دادن اطلاعات درست به افراد غیرمرتبط و نامناسب و غیرمسئول است. او با اشاره به کار گروهی در سازمانها یادآور می‌شود که بهترین راه برای دستیابی به کار تیمی آن است که به تیم کار بدهیم!

بلاسکو در بخش ششم به توسعه مالک انگاری می‌پردازد و طلب و خواست افراد و به تعبیر او، تشنگی و نیاز را مهمترین عامل در این زمینه می‌داند و با تمسک به یک ضرب‌المثل می‌گوید: شما می‌توانید اسبها را تا لب آبشخوار بیاورید اما نمی‌توانید به آنها آب بنوشانید. اگر می‌خواهید اسبها آب بیاشامند، اطمینان حاصل کنید که تشنه هستند.

بلاسکو در بخش هفتم به برانگیختگی افراد برای انجام اقدامات به صورت خودجوش و خودخواسته و از درون می‌پردازد و بر فعال بودن رهبران به جای منفعل بودن تاکید می‌کند. او می‌گوید رهبران بزرگ به جای حل مسائل، آنها را پیش‌بینی و از بروز آنها جلوگیری می‌کنند. انجام اعمال به روشهای کهنه و مشابه ما را به همان نتایج کهنه و مشابه می‌رساند و راه به جایی نمی‌برد. انجام اعمال باید از درون افراد فرمان بگیرد و مالک انگاری و خودمدیریتی را تقویت

کند. او سپس به نقش و تاثیر ذهنیت و انتظارات افراد بر اعمال آنها می‌پردازد و پذیرش و قدرشناسی فرد از خود را تعیین کننده نوع انتظار دیگران از او می‌داند. به زعم او رهبران هستند که هنجارها و سطح انتظارات را تعیین می‌کنند.

بلاسکو در بخش پایانی کتاب مجدداً به موضوع یادگیری و اهمیت آن در رهبری برمی‌گردد و یادگیری را دریچه ورود به دنیای آینده می‌انگارد و برای تبدیل شدن به یک غاز رهبر، راهی جز عبور از این دریچه نمی‌بیند. یادگیری الگوهای رهبری نوین در باور بلاسکو به دانسته‌ها بر نمی‌گردد، بلکه به رفتارها و اعمال وابسته است. او از حقیقت‌هایی همچون اشتباه، ترس و برآشفتنگی به عنوان آموزگاران بزرگ آدمیان نام می‌برد. بلاسکو می‌گوید اشتباهها گناه محسوب نمی‌شوند، بلکه بزرگترین ساز و کار بازخورد هستند. اشتباه است که ماشه یادگیری را می‌چکاند. ترس نیز به اعتقاد او می‌تواند عاملی برای افزایش عملکرد باشد، زیرا تنها با عمل و اقدام است که ترس از بین می‌رود. او راه حل غلبه بر آشفتگی را نیز تمرکز بر عملکرد می‌داند و بر این باور است که برآشفتنگی این پیام را می‌فرستد که اکنون زمان مواجهه با شرایط پدید آمده است، و معلوم می‌دارد که شخصی نامناسبی در مکان نامناسبی قرار گرفته است. بلاسکو در آخرین مبحث کتاب نیز چرخه جاودانه اقدام، یادگیری و تغییر را به تفصیل توضیح می‌دهد (www.belasco.com).

استعاره ققنوس

چهار سال پس از انتشار کتاب «پرواز بوفالوها» و مطرح کردن استعاره سازمانهای

بوفالویی و غازی، بلاسکو در سال ۱۹۹۸ استعاره ققنوس (Phoenix) را در کتاب «پرواز با ققنوس» به کار گرفت. او بر لزوم و سرعت تغییر سازمانها در هجوم تغییرات شتابناک حوزه‌های کسب و کار، اقتصاد، اجتماع، سیاست و فناوری تاکید کرد و تغییر را همچون ققنوس، پرنده نایابی دانست که راجع به آن زیاد صحبت شده اما به ندرت دیده شده است. او می‌گوید: ما طبیعی‌ترین راه تغییر را در طلوع و غروب روزانه خورشید و در تغییر فصول می‌توانیم دید. طبیعت از تغییر سخن نمی‌گوید، بلکه نو شدن را بیان می‌کند؛ نو شدن هر روزه خورشید و درختان در هر بهار؛ نو شدنی از طریق انقلاب یا تحول سریع. هر یک از ما در زندگی فردی و سازمانی خود به این تحول انقلابی نیاز داریم.

استعاره ققنوس نمادی از یک نو شدن مستمر در زندگی شخصی و سازمانی و ملی است. حکایتی است از طلوع و افول و سربرآوردن و بازگشتن و جهیدن و ظهور مجدد و رسیدن به بهاری ابدی؛ و این همه از طریق مواجه شدن با مشکلات و غلبه بر آنها به دست می‌آید. چالش‌ها عبارت‌اند از تبدیل شدن به ققنوسی که در زندگی فردی و حرفه‌ای از درون نو می‌شود. برای این منظور سه ابزار به کمک می‌آید: توجه داشتن و در نظر گرفتن همه افراد مهمی که با آنها ارتباط داریم، یادگیری شوق آمیز برای خود و دیگران و بالاخره خلق یک میراث که ما را جاودانه سازد. این کتاب بلاسکو سه موضوع را مورد کاوش قرار می‌دهد: نوآفرینی مداوم، توسعه رهبری ققنوسی که همزمان قلب نرم را به واقعیت سخت پیوند می‌زند و نیز ساختن هرم ققنوسی که سکوی پرتاب را برای رشد آینده فراهم می‌کند. □

منابع

1. www.belasco.com
2. www.speakers.ca

۳. جیمز بلاسکو، «پرواز بوفالوها: معرفی روشهای نوین مدیریت»، ترجمه فتح اله مضطرزاده، فصلنامه مهندسی متالورژی، سال ۲، شماره ۳، بهار ۱۳۷۸، ص ۳۸-۲۹.

۴. مجتبی کاشانی، «نقش دل در مدیریت»، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۲.