

مدلهای ذهنی

مهندس محمد حسین عقدائی^۱

انسان تنفس کردن را بعنوان هدف برای خود تعیین نمی‌نماید، اساساً اگر تنفس نباشد اصلاً وجودی وجود ندارد که بخواهد هدف گذاری نماید. مسائل مالی برای سازمان حکم اکسیژن برای انسان است و لذا مسائل مالی نقش حیاتی برای سازمان دارد. عبارتی دیگر نقش امور مالی مثل نقش خون در بدن می‌ماند و لذا حکم بقای سازمان را دارد. امور مالی به ما موجودیت میدهد، اگر به امور مالی سازمان می‌پردازیم برای این است که می‌خواهیم به وجودمان بقا بدهیم، نه اینکه هدفمان، مالی است. اساساً هیچگاه در سازمان به این شکل آرمان گذاری نمی‌کنیم که مثلاً باید اینقدر سود ببریم چون آرمان چیز دیگری است. آرمان یک سازمان میخواهد این بقا را تکامل بدهد. آرمان یک سازمان میخواهد به این موجودی که وجود پیدا کرده (سازمان)، به تکاملی برساند که در آرمان مشخص می‌شود. ما هیچگاه از پول و از سود نمی‌توانیم غافل باشیم ولی یادمان باشد که پول و سود برای موجود بودنمان است نه برای تکاملمان. صورتهای مالی سنتی، حتی در سطوح بسیار پیشرفته‌ی خود فقط قادر به انعکاس عملکرد واحدها و بخشهای مختلف یک سازمان هستند، که از تجمیع آنها عملکرد کل سازمان بدست می‌آید. این صورتهای مالی معمولاً قادر به انعکاس اثرات ناشی از همکاریهای بین واحدهای مختلف سازمان نیستند.

امروزه بیشتر فعالیتهای ارزش آفرین سازمانها، حاصل همکاریهای بین واحدهای مختلف، و ارائه راه‌حلهای یکپارچه به مشتریان و ذینفعان است. سیستمهای سنجش مالی سنتی، قادر به محاسبه ارزش واقعی و یا بهای تمام شده این همکاریها و روابط نیستند. روشهای سنتی ارزیابی عملکرد، که عمدتاً "بر سنجش‌های مالی استوار است نه تنها در انعکاس کامل دلایل توفیق و یا عدم توفیق شرکتها کفایت لازم را ندارند، بلکه ارتباطی منطقی و علت و معلولی بین عوامل محرکه توفیق و دستاوردهای حاصله را نیز برقرار نمی‌کنند و از این رو در حمایت از برنامه‌های مدیریت، بالاخص برنامه‌های استراتژیک سازمان ناتوان هستند. براساس تحقیقاتی که بعمل آمده بیش از ۷۰٪ از شرکتها و مؤسسات در برنامه‌های استراتژی خود با شکست مواجه شده و تنها کمتر از ۳۰٪ از این مؤسسات موفقیت نسبی داشته‌اند.

در اوائل دهه ۱۹۹۰، رابرت کاپلان استاد دانشگاه هاروارد به اتفاق دیوید نورتون طرحی تحقیقاتی را به منظور بررسی علل توفیق دوازده شرکت برتر آمریکایی و مطالعه روشهای ارزیابی عملکرد در این شرکتها آغاز کردند.

۱- خلاصه‌ای از متن سخنرانی مدیر عامل شرکت برق منطقه‌ای هرمزگان در هیجدهمین گردهمایی معاونین و مدیران مالی شرکت‌توانیر و شرکت‌های تابعه، برگرفته شده از کتاب پنجمین فرمان اثر پیتر سینگه.

حاصل این تحقیق در مقاله‌ای در ژانویه ۱۹۹۲ در نشریه Harvard Business Review منتشر شد. براساس تحقیق رابرت کاپلان و نورتون در سال ۱۹۹۲ شرکتهای موفق، برای ارزیابی عملکرد خود فقط به سنجش‌های مالی متکی نیستند، بلکه عملکرد خود را از سه منظر دیگر یعنی مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد نیز مورد ارزیابی قرار می‌دهند. به این ترتیب کاپلان و نورتون اعلام کردند که برای انجام یک ارزیابی کامل از عملکرد سازمان بایست این عملکرد از چهار زاویه دید یا منظر^۱ مورد ارزیابی قرارگیرد.

۱- منظر مالی^۲

۲- منظر مشتری^۳

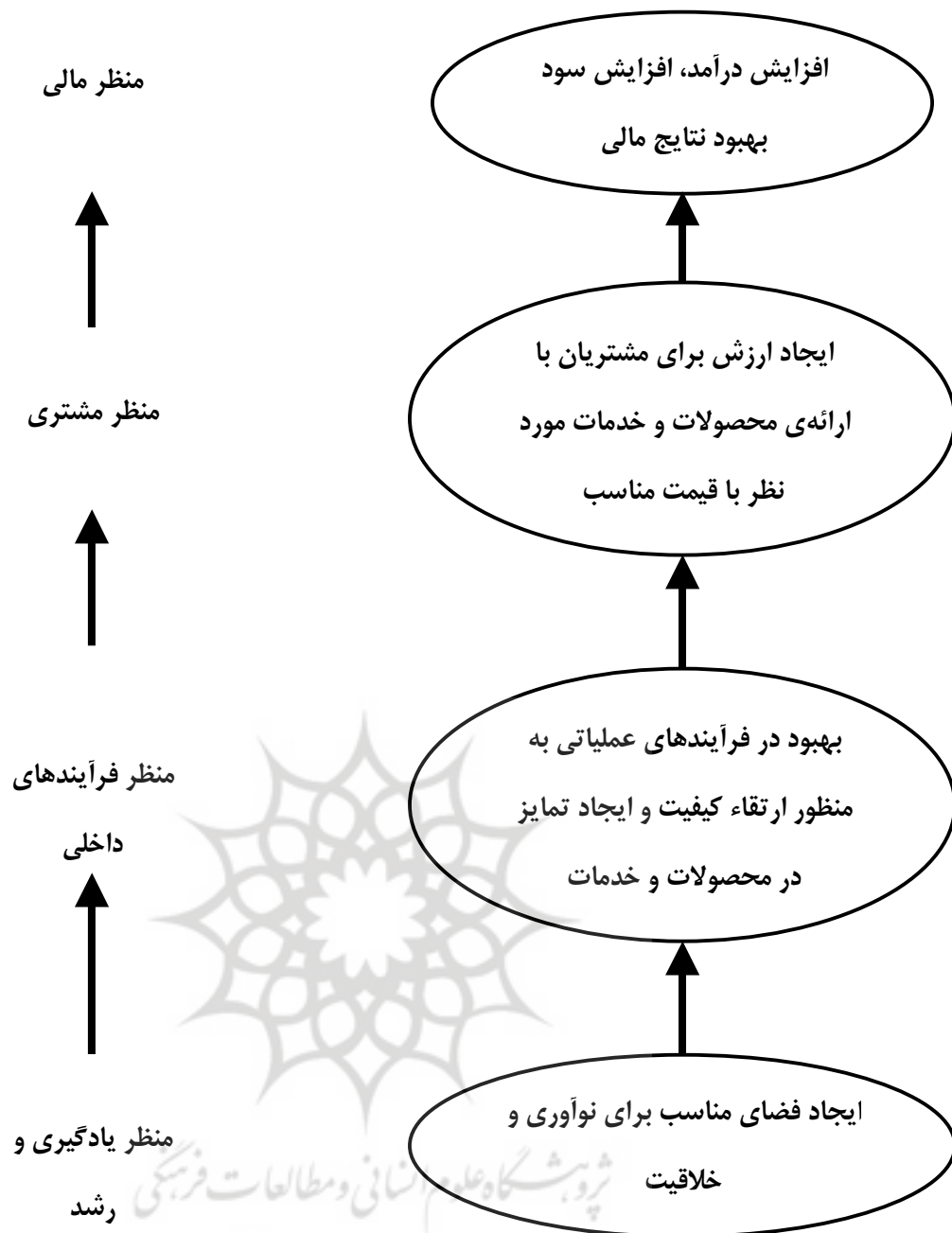
۳- منظر فرآیندهای داخلی^۴

۴- منظر یادگیری و رشد^۵

یافته‌های کاپلان و نورتون موید این واقعیت بود که شرکتهای موفق، در هر یک از این چهار منظر، اهداف خود را تعیین و برای ارزیابی موفقیت در این اهداف در هر منظر، سنجش‌هایی را انجام داده و اهداف کمی هر یک از موارد سنجش برای دوره‌های ارزیابی موردنظر را تعیین می‌کنند. سپس اقدامات و ابتکاراتی جهت تحقق این اهداف را برنامه‌ریزی و به مورد اجرا می‌گذارند. کاپلان و نورتون متوجه شدند که بین اهداف و نتایج سنجش‌های این چهار منظر نوعی رابطه علت و معلولی وجود دارد که آنها را به یکدیگر ارتباط می‌دهد: برای کسب دستاوردهای مالی (در منظر مالی) می‌بایست برای مشتریان خود ارزش آفرینی کنیم (در منظر مشتری) و اینکار عملی نخواهد بود مگر اینکه در فرآیندهای عملیاتی خود برتری یابیم و آنها را با خواسته‌های مشتریانمان منطبق سازیم (منظر فرآیندهای داخلی) کسب برتری عملیاتی و ایجاد فرآیندهای ارزش آفرین، امکان‌پذیر نیست، مگر اینکه فضای کاری مناسب را برای کارکنان ایجاد و نوآوری و خلاقیت و یادگیری و رشد را در سازمان تقویت کنیم (منظر یادگیری و رشد).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

-
- 1- Perspective
 - 2- Financial Perspective
 - 3- Customer Perspective
 - 4- Internal Processes Perspective
 - 5- Learning & Growth Perspective



به هنگام صحبت پیرامون اینکه چگونه این سازمانها به نتایج موفقیت‌آمیز دست یافتند، مدیران، دو واژه را به کرات ذکر می‌کنند: هم‌سویی و تمرکز. چگونه تمرکز موجب موفقیت در عملکرد می‌شود؟ نور پراکنده‌ای را در نظر بگیرید که توسط لامپ‌های پرنور فلورسنتی که هزاران وات نیرو مصرف دارند، اطاقی را روشن کرده است. این نور پراکنده را با شعاع نورانی ایجاد شده توسط دو باتری قلمی درون یک نشانگر لیزری، مقایسه کنید. نشانگر لیزری علی‌رغم منبع محدود آن (دو باتری ۱/۵ ولتی) می‌تواند نور کورکننده‌ای را از طریق ساطع کردن همه فتون‌های لیزر و امواج نوری را به یکباره و پیوسته و متصل بهم، تولید کند. نور لیزر بصورت غیرخطی عمل می‌کند. به این ترتیب که نیروی برق محدود خود را جهت تولید یک شعاع بسیار درخشان و متمرکز نور، اهرم می‌کند. به همین طریق یک استراتژی خوب تدوین یافته و به خوبی فهمیده شده، می‌تواند از طریق ایجاد هم‌سویی و همبستگی بین منابع محدود سازمان، عملکردی غیرخطی یا سیستمی و موفقیت‌آمیز ایجاد کند.

مدلهای ذهنی

چرا ایده‌های عالی با شکست روبرو می‌شوند؟

به نظر آقای اسپنکه مشکل فقط ناشی از طرح و برنامه ضعیف یا عدم درک سیستمیک از مسائل نیست. بلکه مدل‌های ذهنی بعنوان منشاء تفکر میتواند مشکل‌زا باشد. مشخصاً طرح‌های نو و بدیع

به دلیل آنکه با تصویر ذهنی ما از دنیا و عملکرد آن متناقض و در ستیز هستند، عقیم و ناکام می‌مانند.

ذهن هیچ یک از ما قادر نیست که یک سازمان را در خود جای دهد. بلکه فقط تصویری یا جوهری از آن در ذهن جای می‌گیرد. این مسئله در مورد هر پدیده اجتماعی دیگر نیز صادق است. تصاویر ذهنی افراد ممکن است در قالب تئوریهای عمومی بسیار ساده‌ای شکل گرفته باشند و یا بسیار پیچیده باشند اما نکته مشترک و بسیار مهم در تمامی این تئوریها آن است که مبنای "رفتار و عمل" ما هستند. تصاویر ذهنی در واقع بخش فعال ذهن ما هستند که ما را به عمل وا می‌دارند و به آن شکل می‌دهند. اما براستی چرا مدل‌های ذهنی اینقدر در طرز رفتار ما مؤثر هستند؟

زیرا آنها بر دید ما از دنیا مؤثرند و بر این اساس برگزینش ما تأثیر می‌گذارند. عبارت دیگر دو نفر به یک پدیده می‌نگرند ولی دوگونه آن را تفسیر می‌کنند. زیرا آنها جزئیاتی متفاوت را می‌بینند و براساس گزینش خود، پدیده را تبیین می‌کنند. نقش مدل‌های ذهنی که در واقع ادراک ما را شکل می‌دهند به هیچ عنوان در مدیریت کمتر از علم تجربی نیست. مدل‌های ذهنی را بطور مطلق نمی‌توان غلط و یا درست دانست.

1-alignment

2-Focus

مدلها اصولاً برای ساده‌سازی مسائل بفرنج و پیچیده پدید می‌آیند. بر این اساس مشکل زمانی بروز می‌کند که بطور ناخودآگاه پشتوانه رفتار و اعمال قرارگیرد. بعبارت دیگر مشکل زمانی بروز می‌کند که مدلی که برای تفسیر و ساده‌سازی پدیده‌ها ساخته می‌شود، حقیقت عینی فرض شود و هیچ سعی و تلاشی در جهت تصحیح آن صورت نگیرد. کم توجهی به مدل‌های ذهنی سبب گردید تلاش‌هایی که در سالیان گذشته برای اشاعه تفکر سیستمی صورت می‌گرفت، بی‌اثر بماند. در اواخر دهه شصت یکی از سازندگان امریکایی که از پیش‌تازان صنایع محسوب می‌گردید، ناگهان دریافت که سهم بازار خود را بشدت از دست داده است. برای بررسی علل این مشکل و یافتن راه حل، مدیران ارشد تصمیم گرفتند از یک تیم تخصصی از M. I. T کمک بگیرند. براساس توصیه‌های تیم کارشناسان سیاست‌های جدیدی بکار گرفته شده، آنها قرار گذاشتند که علی‌رغم کاهش سفارشات، نرخ تولید تغییر نکند تا به این ترتیب وضعیت تحویل کالا، سروسامانی بیابد. در طی رکود اقتصادی اوائل دهه هفتاد، این سیاست بسیار کارساز افتاد و مشتریان کاملاً از صنعت راضی بودند. بطوری که سهم بازار افزایشی محسوس یافت.

اما سیاست جدید، اصل و ریشه مشکل را از میان برداشت. زیرا درست چهار سال بعد زمانی که تحریم نفتی اوپک در سال ۱۹۷۴ آغاز شد و بدنبال آن رکود اقتصادی ببار آمد، مدیران صنعت مجدداً سیاست سابق خود را از سر گرفتند.

چرا یک چنین سیاست موفق‌ی ادامه پیدا

نکرد؟

پاسخ این سؤال در واقع مدل‌های ذهنی عمیق و ریشه‌داری است که نزد مدیران وجود داشت. هر مدیر تولیدی در اعماق ذهن خود معتقد است که برای آینده شغلی او هیچ چیز بدتر از انبار پر از کالا که فروش نرفته است نمی‌باشد. بنابراین کم‌کان او به کنترل موجودی انبار می‌اندیشند و علی‌رغم تجربه موفق‌ی که بدست آورده است، مدل ذهنی سابق زنده است و به وقت خودباقی می‌باشد. اینرسی یک مدل ذهنی عمیق بقدری زیاد است که می‌تواند حتی بهترین دیدگاه‌های سیستمی را نیز در خود دفن کند. این درس بسیار تلخی نه فقط برای مبلغین تفکر سیستمیک، بلکه تمامی افرادی که بدنبال ابزارهای نوین مدیریت هستند، محسوب می‌گردد.

شاید اولین کمپانی بزرگی در جهان که به توان بالقوه مدل‌های ذهنی پی برد، رویال داچ شل باشد. کمپانی که با اتخاذ سیاست عدم تمرکز و سازماندهی براساس این تفکر توانست دوران پرتلاطم دهه ۷۰ بازار نفت را طی کند.

مقابله با بیماری اساسی سلسله مراتب در

سازمانها

بیل اوبراین مدیرعامل بیمه هانور می‌گوید: یک سازمان سالم، مجموعه‌ای است که

بطور سیستماتیک می‌تواند انسانها را در کنار یکدیگر قرار دهد و مدل ذهنی آنها را بگونه‌ای شکل دهد تا بتوانند در مقابل شرایط سخت، بخوبی پایداری کنند. کمپانی هانوور در ابتدای سال ۱۹۶۹ برنامه دراز مدتی را برای تغییر فرهنگ سازمانی خود که مبتنی بر سلسله مراتب خشک و سنتی بود، تدارک دید. او بر این در این مورد می‌گوید که ما به بیرون نگاهی دوباره کردیم و به دنبال یافتن چیزهایی ضروری بودیم تا به وسیله آن بتوانیم بهتر و بیشتر از کار انسانها، استفاده نماییم. ما بتدریج شماری از ارزشهایی را که می‌توانستند منشاء اصلی بیماری یعنی سلسله مراتب خشک سازمانی را از میان ببرد، شناسائی کردیم.

دو ارزش "روراستی" و "شایستگی" کمپانی هانوور را به سمت مدیریت مدل‌های ذهنی افراد، هدایت کرد. روراستی در واقع درمان بیماری بود، که او بر این آن را "بیماری روابط متقابل افراد" نامیده است. شایستگی ارزشی است که او بر این آن را اتخاذ تصمیم براساس بیشترین نفع شرکت نامید. با بکارگیری این دو ارزش در هانوور یک باور عمیق بوجود آمد:

فرایند تصمیم‌گیری در یک سازمان را اگر افراد با دیدی مثبت و سازنده به اطراف خود، انجام دهند می‌توان بکلی متحول کرد.

اما اگر برآستی این مطلب سودمند است چرا در عمل اینقدر دشوار بنظر می‌رسد؟

در اواسط دهه ۷۰ گریس آرگریس و شاگردانش سعی در بدست آوردن پاسخ این سؤال

کردند. آنها تلاشی در بنا کردن تئوریهای علمی کردند که وظیفه اصلی آن تشخیص دلایل پنهان اعمال ماست. علمی که آن را "علم عمل" نامیدند. آرگریس معتقد است که ما غالباً خود را در چارچوب "عادات دفاعی" محصور می‌کنیم و با این ترتیب ما مهارتهای خود را بدون آنکه واقعاً با تجربه و دنیای واقعی برخورد کرده باشیم توسعه می‌دهیم.

سرانجام هانوور با برگزاری سمیناری سه روزه بنام "شایستگی، روراستی و عملی‌گرایی" سعی کرد اندیشه‌های اساسی و تجاربی را که از علم عمل با کمک یکی از شاگردان آرگریس بنام لی بلوم، به اطلاع مدیران خود برساند. وظیفه اولیه ما این بود که نظر افراد را نسبت به سه ارزش نامبرده عوض کنیم و اساساً آنها را در نظر آنان، بدل به ارزش کنیم و معنای جدید این واژه‌ها را در سازمان فراگیر روشن سازیم. در سازمانهای سنتی شایستگی به معنی انجام دستورات رئیس بود، روراستی عبارت از گفتن آن چیزی بود که رئیس می‌خواست بشنود و عملی‌گرایی، انجام اعمال ناخوشایندی بود که رئیس خود دوست نداشت انجام دهد. بنابراین ما راهی بس طولانی در پیش داشتیم تا بتوانیم چنین تصوراتی را تغییر دهیم. بعبارت دیگر انسانها براساس مدل ذهنی خود عمل می‌کنند و نه بر اساس قول و قرار و سازماندهی.

و این قصه ادامه دارد.



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی