

اروپا، ایالات متحده امریکا و کارائیب – دموکراسی، همکاری و استراتژی ریشه دار شرکت های Global 500

Max Schubach Ph.D.

در قسمتی از متن که به رنگ آبی است و آنرا در زیر این نوشته می یابید ، نکات و بخشهای مهم تئوری کار جهانی متعلق به امی و آرنولد میندل را خواهید یافت. آنها بعضی از اصطلاحات و مفاهیم مورد استفاده در این مورد پژوهی را شرح می دهند. اگر با مفهوم کار جهانی آشنایی دارید، یا اینکه علاقه چندانی به جنبه های تئوریک ندارید، لطفا مستقیما به ابتدای مورد پژوهی که در زیر آمده است مراجعه نمایید.

سرفصل های تئوری مهم کار جهانی

در این قسمت سرفصل های مهم و روش شناسی لازم برای رسیدن به درک بهتری از مورد پژوهی آمده است. برای اطلاعات بیشتر راجع به اصطلاحات و مفاهیم، لطفا مقاله مقدماتی کار جهانی- دگرگونی در سازمانها، حوامع، تجارت و فضای عمومی را مطالعه فرمایید.

با توجه به الگوی کار جهانی، یک سازمان یا گروه در **سطوح** مختلف عمل می کند، که به منزله جهان های موازی تلقی می گردند. یکی از این سطوح حقایق روزمره است، که شامل اطلاعات سازمانی، مردم، ساختارها، و مشکلاتی است که نیاز به راه حل دارند. در سطح دیگر، که به صورت خود-سازمانی است، گروهی طبق **اصول سازمانی**، در یک **زمینه** خاص پایه ریزی می شود. این زمینه باعث توزیع تضادها، یا دیدگاهها، در گروه می گردد. در یک سطح خود-سازمانی، بعضی از مواردی که ممکن است به عنوان "مشکلات" تلقی شوند در حقیقت تلاش سیستم برای متعادل کردن خودش است. بسیاری از این گرایشات خود-متعادل ساز به تضادهایی مربوط است که، در این حالت فقط یک جنبه از آن قابل مشاهده است، و جنبه دیگر آن حضور قابل مشاهده ای در گروه ندارد. به طور مثال، گوش دادن به صحبت های رهبری که می گوید: " ما قوی و نترس هستیم و، هر اتفاقی هم که بیافتد به کار خود ادامه خواهیم داد!" باعث خواهد شد که شما تضاد و دوگانگی، شک و تردید را، درباره کسانی که این سخنان را بیان کردند، و یک رقیب فرضی، که فکر می کند ما ناامید هستیم و قصد نداریم ادامه دهیم را، در گروه احساس کنید. ما به عنوان گره گشا و تسهیل کننده، می توانیم در این شرایط ایجاد **نقش** نماییم تا این موقعیتهای را قابل درک تر کنیم، و فرصتی برای واکنش متقابل ایجاد نماییم. فرض کنید که گروه دارد طبق نمایشنامه یک کارگردان نامرئی عمل می کند - که بعضا مثل تفکر اصلی یک گروه غیر محلی است- تا نمایشی را اجرا نماید. وقتی که سعی می کنید گروهی را رهبری کنید، ممکن است احساس کرده باشید که نیروهایی نامرئی علیه شما عمل می کنند، در حالی که این در حقیقت گرایشات خود-سازمانی است که شما را به جهت و سوی دیگری می کشاند.

علاوه بر این **نقشها** می توانند به دو گروه متفاوت نقشهای واقعی و همگانی و نقشهای غیر واقعی و مجازی تقسیم شود. **نقشهای واقعی و همگانی** (که "نقشهای CR" هم نامیده می شوند و بعضاً تنها از اصطلاح کلی آن "نقش" استفاده می شود) موقعیتها و ارکانی هستند که متعلق به باور اصلی فرهنگ یا گروه مورد نظر هستند، و به این دلیل عموماً مورد قبول گروه واقع می شوند. این نقشها می توانند بدون اینکه باعث برانگیختن واکنش شدید گروه شوند، ابراز گردند. در مقابل، **نقشهای غیر واقعی و مجازی** رفتارهایی هستند که نمی توانیم آنها را ابراز کنیم، زیرا در برابر فرهنگ سازمانی ما "مورد قبول" و "عقلانی" نیستند، یا مفهوم آنها خارج از محدوده ایست که آن را "واقعیت" می نامیم. با اینکه نقشهای غیر واقعی و مجازی صریح و آشکار نیستند، اما همگان وجود آنها را احساس می کنند و از وجود آنها رنج می برند. نمونه های نقشهای غیر واقعی و مجازی را در ارتباط های ناخواسته نیز می توان یافت.

نقشهای CR و نقشهای غیر واقعی و مجازی به گونه ای بازی سایه ها را اجرا می کنند. یک نمایش عروسکی را فرض کنید، که در آن دو عروسک در حال گفتگو با هم هستند، و پشت پرده روشن پارچه ای محل نمایش عروسکی، نمایی از عروسک سومی می بینید. دو عروسک جلویی مشغول گفتگو با هم هستند، ولی عروسک سوم هر از گاهی از پشت پرده بین گفتگوی آنها جمله ای می گوید. عروسک جلویی از وجود عروسک پشت پرده بی خبر است و، احتمال دارد که فکر کند عروسکی که می بیند و جلوی اوست آن جمله ها را گفته است. در یک نمایش عروسکی، این روند باعث ایجاد برداشتهای اشتباه سرگرم کننده خواهد شد. ولی سرگرم کننده برای تماشاچیان، نه برای عروسک ها، که در حقیقت رنج می کشند. سطح رنجی که عروسک جلویی که عروسک پشت پرده را نمی بیند تحمل می کند می تواند سطح نقش واقعی و همگانی باشد؛ سطحی که شامل عروسک پشت پرده می شود می تواند سطح خود-سازمانی در نظر گرفته شود، یا چیزی که ما به آن سطح رویا می گوئیم. در این حال، مثال بالا راجع به حضار که بر خلاف عروسکها از نمایش لذت می برند برای روند جاری در یک گروه نیز صدق می کند. در صورتی که در یکی از این نقشهای دوگانه گرفتار شده باشید، بسیاری از این فعل و انفعالات، می توانند بسیار زجرآور شوند، ولی به محض اینکه به ساختار آن پی بردید، و از وجود نقش مجازی و غیر واقعی پشت پرده آگاه شدید، به دور از سر در گمی، حتی ممکن است لیخندی نیز به لب شما بیاید.

ما همه از وجود این نیروهای پویا آگاه هستیم. وقتی که راجع به "واقعیت" در گروه صحبت می کنیم، در مقابل با چیزی که در نظر اول به چشم می آید، ما در محدوده نقشها و نقشهای غیر واقعی و مجازی هستیم. نقشها جمله های مناسب را به کار می برند، از روشهای درست ارتباطی استفاده می کنند، دیدگاههای مناسبی دارند، و هر عملی را که در محدوده فرهنگ سازمانی از آنان انتظار می رود را انجام می دهند، ولی ما تنها زمزمه های نقشهای غیر واقعی و مجازی را به صورت کنایه و معانی درونی، شایعه، و واکنشهای ناکافی در برابر حرفهای گفته شده می شنویم.

یکی از دلایلی که گروه معمولاً به خاطر آن از ایجاد ارتباط ناخواسته، یا توجه به نقشهای غیر واقعی و مجازی خودداری می کند، ترس از غیر قابل حل شدن پیامدهای این کشمکش هاست. این جریان از دیدگاه واقعیت همگانی معنی پیدا می کند، جایی که ما عادت کرده ایم به اینکه برخوردها و کشمکش هایمان حل نشده باقی بماند و جایی که روابط ما برای همیشه می تواند آسیب ببیند، به خاطر اینکه کسی "حقیقت" را گفته است. از دیدگاه کار جهانی، این روابط و مفاهیم از نظر دیگری معنا پیدا می کنند. نقشها

و نقشه‌های مجازی و غیر واقعی حسه‌های غیرمحملی هستند که به همه افراد تعلق دارند. به همین دلیل، روند درک نقشه‌های مجازی و غیر واقعی به معنی فهم این مطلب است که، شما نیز دقیقاً مانند فرد، نقش یا گروهی هستید، که فکر می‌کردید مسئول تمام مشکلات است. به همین دلیل است که هنگامی که فردی که نقشی نامحسوب را در سازمان به عهده داشته آن نقش را کنار می‌گذارد، فرد دیگری عین همان مسئولیت یا بعضی از جنبه‌های آن را به عهده می‌گیرد. با اینکه نقشه‌های غیر واقعی و مجازی آسان‌ترین نوع نقش برای برنامه‌ریزی در گروه‌های دیگر است، ولی می‌تواند در گروه خودشان هم مطرح شوند، جایی که در حاشیه باقی می‌مانند. در مورد پژوهی، می‌توانید ببینید که چگونه هر دو زیر گروهی که توصیف شد روش مشخصی را برای برخورد با گروه دیگر برنامه‌ریزی می‌کنند.

این نیروهای پویا معمولاً دلیل نیاز به فعل و انفعالات احساسی و یا کنش‌های اجباری برای درک کامل روند عملکرد این نقشه‌ها در یک گروه هستند. روند به دست آوردن خود-آگاهی راجع به ذات یک نفر به راحتی و تنها با کمک سطوح عقلانی و خطی پیش نمی‌رود، به این خاطر که این سطح دقیقاً مقطعی است که، نظام اعتقادی را در بر می‌گیرد که نتایجی را که گروه به آنها می‌رسد و به آنها نیاز دارد به حاشیه می‌راند. به دلیل وجود این روند بازتاب‌دهنده، تنها راه حل نهایی بالا رفتن سطح آگاهی است، راجع به اینکه چگونه می‌توانیم فرد دیگری باشیم، و چگونه خودمان بخش و قسمتی از چیزی هستیم که بسیار ناراحتان می‌کند. بدون شک ما از روبرویی با حقیقت مسلم واهمه داریم.

روند رسیدن به این سطح بالا از آگاهی می‌تواند به نهایت احساسی باشد. که این روند معمولاً ما را مجبور می‌کند تا دوره‌ای از شداید و رودرویی‌ها را پشت سر بگذاریم. اگر قادر به این کار باشیم، هنگامی که در حال کسب تجربه درباره آگاهی هستیم و از این تجربه‌ها استفاده می‌کنیم، مرحله به مرحله، سرانجام به جایی خواهیم رسید که از اینکه این نقشه‌ها در کل نظام مطرح شده‌اند سپاسگزار خواهیم بود. مجموع اطلاعات و دانشی که شامل این نقشه‌ها می‌شود آشکار و واضح می‌شوند و به صورت خلاقانه‌ای می‌توانند مورد استفاده تمام اعضای گروه قرار بگیرند. از این منظر، اختلالات و مشکلات فرصتهای بالقوه‌ای هستند که انتظار مورد استفاده قرار گرفتن را می‌کشند! این وظیفه تسهیل‌کننده است که فضای مطمئنی برای شرکت‌کنندگان ایجاد کند، و اطمینان دهد که در پایان روند گروهی، کشمکشها پایان خواهند یافت و هر فرد به درک ابعاد جدیدی از مشکلات پیش رو خواهد رسید. شرکت‌کنندگان و مشتریان نه تنها حق دارند، بلکه موظفند که به پیامدها و نتایج کارشان اهمیت بدهند. این وظیفه مستقیماً متوجه تسهیل‌کننده است که این واهمه‌ها را جدی بگیرد و برای رفع آنها تلاش کند و اطمینان حاصل کند که همه افراد گروه محافظت می‌شوند.

تسهیل‌محافظتی بر پایه کشف و حمایت‌گرایشات خود-تسهیل‌کننده جمعی است. نقشه‌هایی که باعث تسهیل کل روند می‌شوند به تنهایی در همه گروه‌ها وجود دارند، ولی با این حال این نقشه‌ها همیشه توسط گروه به درستی درک و ابراز نمی‌شوند. یکی از این نقش‌ها ارشدیت است. ارشدیت انفصال‌خوشایندی است که مردم و زندگی را به عنوان رازهایی در حال توسعه و رشد می‌بیند و به این دلیل به گرایشات هر یک از مردم احترام می‌گذارد و از آنها حمایت می‌کند، در حالی که هنوز قادر است حد و مرزهایی را به روشهای غیر-تهاجمی ایجاد نماید. این نقش ریشه در اعتقاد و عقیده فرد نسبت به

مفهوم زندگی، و نقشی که ذات و سرشت بازی می کند، دارد. این اعتقادات لزوماً نباید صریح و آشکار باشند، که معمولاً تنها در دل و درون افراد وجود دارند. فرد ارشد بر عقیده خود نسبت به ارزشهای دورنی که زندگی در کنار هم در این سیاره را ممکن می سازد یا بر جا می ماند. با این حال، این باورها به دیگران تحمیل نمی شوند، ولی در عوض به گونه ای نمونه سازی می شوند که باعث تهییج دیگران به پیروی از آنها می گردند. ارشدیت مستقل از سن و سال است و معمولاً برای افراد معمولی تعریف می شود مانند رهبران و تسهیل کننده ها.

مورد پژوهی

توضیحات پیش زمینه ای و آغازین

در این متن پژوهشی، می توانید گزارشی از گسترش بازیابی و تجدید استراتژیک، که در گروه رهبری شرکت های Global 500 ایجاد کردیم را بخوانید. (Global 500 لیستی از 500 شرکت از بزرگترین شرکتهای دنیا است)

این گروه حضور جهانی و بین المللی دارد، و دفتر مرکزی آن در ایالات متحده امریکاست. فعالیت این گروه زمینه های متفاوت و گوناگونی از صنعت را به هم متصل می کند. ما دو گروه مشاور خارجی داریم، که استراتژی بازیابی و تجدید سالیانه ما را با مدیریت اجرایی یکی از شاخه های بخش صنعتی سازمان دهی و تسهیل می کنند. این گروه شامل 50 تا 60 نفر می شود. بیش از نیمی از آنها مدیران اجرایی ارشد و عالی رتبه هستند، بقیه افراد متخصصانی در سطوح مختلف سازمان و از کشورهای مختلف از سرتاسر دنیا هستند، که برای دلایل متفاوت به شرکت در این برنامه بازیابی و تجدید دعوت شده اند.

این بازیابی و تجدید بسیاری از زمینه ها را در بر می گیرد، و قصد دارد تا یک دید عمومی و کلی و دورنمایی برای سال آینده ایجاد کند. با اینکه تکیه و توجه اصلی روی استراتژی کلی توسعه است، بسیاری از اعضای گروه مایلند به موارد تیمی که پیش می آید بپردازند، که پرداختن به این موارد به عنوان عامل مزاحمی برای کارایی کلی سازمان تلقی می شود. مشکلات و نقایص کوچک تر سازمانی که منبع مناسب یادگیری و تجربه اندوزی برای توسعه سراسری محسوب می شود در برنامه کار وجود دارد. ما در ایجاد و طراحی یک برنامه کاری به گروه کمک می کنیم، و همچنین گروه را در عمل به آن برنامه یاری می دهیم. هنگامی که "ناآرامی هایی" پیش می آید (زمانی که گروه پتانسیل خود را در برخورد و مواجهه با دوگانگی های ایجاد شده درباره موردی از خود نشان می دهد) ما سعی می کنیم با بررسی عمیق تر مشکل نتیجه ای به سود یا علیه گروه بگیریم. بدین گونه در طول بازیابی و تجدید، گروه خطی به زمینه سازی برای رسیدن به اهداف، تقسیم وظایف، برنامه ریزی برای بودجه و دیگر فعالیتهای این چنینی می پردازد که به صورت سازمانی با جریانهای به شدت احساسی گروه، کارهای رابطه ای، و ژرف نگری آمیخته شده است.

نزدیک به پایان دوره بازیابی و تجدید، ما به سازمانها، در جلسات به شدت انرژی بخش، کمک می کنیم تا شخصیت و قدرت خود را دوباره کشف کنند. شخصیت و اسطوره یک سازمان شامل ذات و چیستی، منحصر به فردی، نقش آن در این جهان، و مفهومی که برای توسعه انسانیت دارد می شود. هر سازمانی بدون در نظر گرفتن گستردگی آن و

ماموریتی که دارد، از چنین شخصیتی برخوردار است. این شخصیت الگویی است که اظهارات و آشکار سازی های متفاوت سازمان را در بر می گیرد، و حتی ممکن است در طول زمان به عنوان اشتباهات آشکار یا لغزشهای يك گروه از نظر پنهان بماند.

بعضا، دیدگاههای موسسان و بنیانگذاران نشان دهنده جنبه هایی از این شخصیت سازمانی، و یا شروع مشکلات، و از مواردی از این دست است، که هنوز هم به امور اجرایی مرتبط دانسته می شود. با این حال، شخصیت سازمانی چیزی فراتر از اینهاست. در این باره لطفا بخش ویژه شخصیت سازمانی را مطالعه فرمایید. این شخصیت نیاز دارد تا هر چند وقت یکبار به یاد آورده شود، چرا که باعث جان بخشیدن دوباره به کارهای همیشگی، ایجاد هیجان و طراوت به کار ما و معنی بخشیدن به فعالیت های ما می گردد. از برنامه و قسمت آخر برای پی بردن به اساس این روند و عقب نشینی کلی و آشکار سازی شخصیت سازمانی با استفاده از آن است.

در آخر، برای تسهیل کار این شخصیت سازمانی را به دیدگاه پایانی خود تبدیل می کنیم و از آن برای چارچوب بندی رسیدن به استراتژی کلی درباره توسعه سازمانی و تغییر وظایف مدیریتی پیش رو استفاده می کنیم. این روند نشان می دهد که چگونه يك شخصیت سازمانی می تواند يك ویژگی اساسی و بنیادین در همه گروهها باشد، و به هنگامی که این شخصیت کشف شود باعث توسعه دیدگاه می شود. کشف ماهیتی که باعث فعال شدن سازمان و پرداختن آن به تغییراتی که می خواهد اتفاق بیافتد می شود و منجر به یافتن راهی برای ایجاد و ساختن مشترک می گردد که بسیار قوی و مفید خواهند بود. در پایان، ما تکنیک های آگاهی را برای رد گیری تغییرات در طول مدت اعمال آنها در ماههای آتی ارائه می دهیم.

در مورد سازمانی که در اینجا توصیف شد، برای سومین سال متوالی است که عملیات بازیابی و تجدید را برای آنها اجرا می کنیم. پس از تردید های بعضی از شرکت کنندگان راجع به ارزش کار کردن در سطوح مختلف (که به ما کمک می کند توضیح دهیم که روشهای ما چگونه باعث افزایش ارزش می شود) در حال حاضر گروز بسیار مشتاق است تا مشکلات در زمینه های دیگر را به دقت بررسی نماید. اگر اکثریت گروه مشکلی را بیش از حد کم اهمیت برای صرف وقت برای بحث تشخیص دادند، ولی بقیه اعضا مخالف بودند، ما زیر گروههایی ایجاد می کنیم یا خارج از ساعات معمول ملاقات راهکارهای مستقیم و رو در رو ارائه خواهیم داد.

آمادگی برای بازیابی و تجدید

ما معمولا برای آماده شدن برای این بخش زمانی در حدود دو هفته صرف می کنیم. این آمادگی شامل موارد زیر می شود:

آموزش هماهنگ و آمادگی:

پیش از وارد شدن به هر سازمانی، مخصوصا برای اولین بار، احساس نگرانی می کنیم. به جای تلاش برای غلبه بر ترسمان، آن را گسترش می دهیم. آنها می توانند اطلاعات بسیار زیادی راجع به سازمان به ما بدهند، که از نظر خود ما پنهان مانده بوده است.

در این مورد، ما سعی کردیم تا عصبی بودن خودمان را از یک عضو خاص که حامی گروه رهبری بود رفع نمائیم. این اولین سال حضور او در سازمان بود و نگاه او به کل پروژه بسیار انتقادی بود، به طوری که آشکارا باور داشت که این کار هدر دادن زمان و پول است. اولین واکنش قضاوت گونه من این بود که فکر کنم او تحصیل نکرده و آموزش ندیده است و عموماً چیزی راجع به یک سیستم دستیابی یا کار جهانی به طور خاص نمی داند. در برنامه های تعلیمی و آموزشی، فرد تسهیل کننده به من کمک کرد تا نقشی اجرا کنم که وانمود کنم به جای فرد دیگری هستم. به هنگام اجرای این نقش ناگهان احساس کردم که تجربیات و سابقه یک بانکدار و سرمایه گذار را دارم، که این شخص این تجربیات را به گروه انتقال داده است، ولی در این گروه متفکران استراتژیک و متخصصان مدیریت و رهبری به اندازه کافی جدی گرفته نشده است. این کار برای من بسیار مفید بود، چرا که یکی از موضوعاتی که در زمینه بازیابی و تجدید مطرح می شود، و در این مورد پژوهی به آن پرداخته نشده است،

بحث و مناظره راجع به استمرار و تداوم گونه خاصی از فعالیتهای صنعتی بود، که دارای ارزش احساسی قابل توجهی در پیشینه و گذشته شرکت است، که به نظر می رسد دیگر فایده ای برای شرکت نداشته باشد. شرکت برای سه سال پی در پی در این باره بحث کرد، و سال به سال هم تصمیم گرفت که به این کار، به عنوان نمادی از اساس و پیشینه شرکت، و نشانی از مأموریت خود ادامه دهد. برای آنها، این کار به این نتیجه رسید که، این فعالیت تجاری خاص یک کار پوششی و ظاهری برای شرکت و روابط و تفاوتهايش محسوب می شود، که هر دوی آنها بخش مهمی از دیدگاه اصلی گروه هستند، که مسئولان به خاطر آنها می خواهند دیده و پذیرفته شوند. به خاطر کار داخلی که من داشتم، به هنگام مطرح شدن این بحث که برای حمایت از دیدگاه عضو جدید برای ادامه ندادن فعالیت مذکور بیان شده بود احساس کارآمدی بیشتری کردم، و می توانستم در بخش روشها و پیشنهادات جایگزینی موثر واقع شوم، تا بتوانم این رسم و عادت را آشکار نمایم و آن را به عنوان اساس کار معرفی کنم، و نشان دهم که چگونه در بسیاری از فعالیتهای اخیر گروه نقش داشته است. این روند در انتها به بیانیه جدید شرکت در باب ارتباطش با گوناگونی و پیرامونش شد، که باعث زیرسازی شرکت در زمینه تمام فعالیتهای تجاری و اداره مشترک امور گردید. من این مورد را به دو دلیل ذکر کردم: اول به این خاطر که نشان دهم چگونه واهمه های خود تسهیل کننده، در صورتی که آشکار شوند، می تواند منبعی از اطلاعات مفید برای کل گروه باشد، و دوم اینکه، نشان دهم این ارزشها چگونه در مورد پژوهی زیر، که بحث روی موضوع دیگری تکیه می کند ایفای نقش می کنند.

در طول دوره آماده سازی، ما تسهیل کنندگان یک دوره آموزشی و تعلیمی دسته جمعی را پشت سر می گذاریم که در این دوره برای حصول آگاهی بیشتر راجع به برنامه ها، سوالات، واهمه ها، و تردید هایی که ممکن است راجع به رویداد آینده داشته باشیم با هم همکاری می کنیم. ما همچنین توجه خاصی به موارد موجود در کارهای تیمی داریم، مثل رقابت و حسادت. همزمان با این کار، ما با گروه رهبری ضامن خود در تماس هستیم تا موقعیت موجود را ارزیابی کنیم، اهداف و برنامه های آنها را روشن کنیم، و آخرین اطلاعات راجع به توسعه و تحولات را دریافت نماییم. یک هفته پیش از ملاقاتهای رسمی و اصلی، ما از همه شرکت کنندگان دعوت می کنیم تا در یک جلسه آنلاین اضافی حضور یابند. این برنامه یک محیط حفاظت شده آنلاین است که از طریق اینترنت قابل دسترس است، و این امکان را می دهد تا بتوانیم اسناد و متون را به اشتراک

به عنوان بخشی از برنامه آماده سازی، ما همچنین سوالات محتوایی فراوانی را که به موضوع برنامه تسهیل سازی اشاره دارند مورد بررسی قرار می دهیم. در طول دوره آماده سازی این برنامه که در اینجا شرح داده شد، ما به موضوع جدید و بالقوه ای رسیدیم، که آن گسترش و حرکت به سوی فضای کارایی بود، که باعث شد تا ما به جنبه های وابسته و مربوط به آن بپردازیم. ما نه تنها گزارش سالانه شرکت را مطالعه کردیم، بلکه یکی از شرکای خود را موظف کردیم تا رهبری تحقیقی مستقل را درباره موقعیت بازار جهانی برای صنعت خاص شرکت ما که به دنبال توسعه بود، موقعیت استراتژی های پویای شرکت در بازار جهانی، و علت اجرایی اصلی گسترش آن بخش به سوی کارایی را به عهده گیرد. ما همچنین موقعیت اقتصادی کشور انتخاب شده را مورد مطالعه قرار دادیم، و یکی از شرکای ما شرح حال و دورنمای فرهنگی سه گروه اصلی را که در پروژه نقش داشتند تهیه کرد. ما هوادارن جدی آماده سازی های بیشتر هستیم، که باور داریم یکی از شرایط ضروری و لازم برای داشتن تسهیل کنندگان و مشاوران موفق است. این قسمتی از مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) ماست. ما معتقدیم که این افزونی دانش باعث پیدایش باورپذیری و اطمینان بیشتر می شود، و این اجازه را به شرکت کنندگان می دهد تا با آزادی بیشتر و به طور مستقیم اظهار نظر کنند، در حالی که همزمان به ما کمک می کنند تا محتوای جدید به بحث اضافه کنیم. با این حال، زمانی که ما شروع به ارائه خدمات تسهیل کننده می کنیم، این اطلاعات در پس زمینه باقی می ماند، و ما از رویداد های فوری و آشکار در روند جاری گروه استفاده می کنیم، در حالی که از اطلاعاتی که در دوره آماده سازی کسب کرده ایم تنها در صورت نیاز در یک زمینه خاص استفاده می نماییم.

مورد پژوهی

جریانی که شما در شرف مطالعه آن هستید قصد دارد تا شما را به یک دید کلی راجع به اینکه چگونه گروه می تواند با تغییر سطوح روی موردی کار کند برساند. این متن بسیاری از جزئیات خدمات تسهیلاتی را نادیده می گیرد. در این متن روی مداخله و پیچیدگی تغییر سطوح تکیه نمی شود. در عوض احساس آسایش و سرعت درباره چیزی که لازم است راجع به فعل و انفعالات بدانید را برای شما ایجاد می کند. گرچه، اگر تسهیل کننده درک و فهم لازم را راجع به نقشهای گوناگون موجود داشته باشد، روند پیشرفت در گروه بسیار آسان تر و بی زحمت تر خواهد شد، و این مفهوم را می رساند که تمام این برنامه یک جریان سازمان یافته بوده است. اگر مایلید که راجع به عملیات پویای تسهیل کنندگان کار جهانی بیشتر بدانید، لطفاً به بخش مربوطه در سایت اینترنتی مراجعه فرمایید، که این قسمت روی این فعل و انفعالات تسهیل کننده تکیه دارد و جزء به جزء شرح می دهد که این گروه چگونه عمل می کند، بنابراین شما می توانید اطلاعات بیشتری راجع به پیچیدگی های این روشها و به کارگیری آنان به دست آورید.

هنگامي که اين مطالب را مطالعه مي کنيد، ممکن است از سرعتي در آن که همه اين وقايع روي مي دهد شگفت زده شويد. بخشي از اين سرعت به اين خاطر است که من معمولاً خلاصه و چکيده اي از اتفاقاتي که حقيقتاً روي داده است تهيه مي کنم.

با اين همه، کل اين روند کمي کمتر از يك ساعت به طول انجاميد. دليل اين سرعت استفاده از نقشه‌هاي غير واقعي و مجازي و مفهوم مرزها است، که باعث کوتاه شدن چرخه مي گردد، پديده اي که هر دو طرف به طور مداوم به بحث و جدل مي پردازند.

اولين نما

روز دوم گردهمايي است. بعدازظهر امروز تمام اعضاي گروه با هم ملاقات مي کنند. برنامه امروز بعدازظهر شامل موضوعي مي شود که درباره توسعه و پيشرفت شاخه جديدي از گروه توليدي شرکت در کارايب است، که اين خط توليد اولين نمونه از اين نوع در جهان است. شايعه اي که در طول مدت استراحت بين گردهمايي به گوش مي رسد اين است که اين شاخه درگير مشکلات فراواني است، و اينکه قصد اصلي از برگزاري چنين همايشي پايان دادن به اين پروژه است.

"ما به مشکلاتي برخورد کرده ايم. مشکلاتي در زمينه زنجيره تامين سازندگان به وجود آمده است. بعضي از مواد از ميان رفته اند، ناپديد شده اند، يا اينکه از نوع مورد نظر نبوده اند. به علاوه، چند مشکل هم درباره کادر کارکنان وجود داشته است. کارگران يا هنگامي که ملزم بودند سر کار حاضر نمي شدند، يا اينکه از کار کردن شانه خالي مي کردند و محل کارشان را پنهاني ترک مي کردند. ما مجبور مي شديم براي اينکه کارها را سر وقت تحويل بدهيم کارگراني را استخدام کنيم که مهارت لازم را نداشتند، که اين کار خود باعث ايجاد مشکلات اضافه اي شد، که ما را بيش از پيش عقب انداخت. برقراري ارتباط بين مديريت اشتراکي پروژه و گروه محلي معمولاً پيچيده و مشکل است. ولي باور داريم که مي توانيم با تلاش دوباره بر مشکلات غلبه کنيم."

بريخت، در حالي که سعي مي کرد اعتماد و کنترل خود را نشان دهد، بسيار مستاصل به نظر مي رسيد، تمام مدت به برگه هاي گزارش خود نگاه مي کرد و از نگاه کردن به چهره افراد ديگر خودداري مي نمود.

آلونزو، مدير تيم کارايب، شروع به صحبت مي کند. متني که در پي مي آيد خلاصه اي از اظهارات اوست.

"بله، دشواري هايي وجود داشته است. ما هنوز زيرساخته‌هاي لازم را نداريم. بعضاً بسيار مشکل است که مواد اوليه اي را که نياز داريم تهيه کنيم- گاهي اين مواد در دسترس نيست. همچنين، به دليل شرايط بد جوي کار ما به کندي پيش مي رفت...ولي ما نهايت تلاشمان را مي کنيم، و پروژه را هر چه نزديک تر به موعد مقرر به اتمام خواهيم رساند. من مطمئن هستم که مي توانيم اين تفاوت ها را جبران کنيم."

آلونزو به شدت بي اعتنا به نظر مي رسيد، به گونه‌هاي که گويي راجع به فرد ديگري صحبت مي کند. او نيز به کسي نگاه نمي کند. فضا بسيار پر تنش است.

دیگر مدیران اجرایی سولاتی را مطرح می کنند؛ به جای جواب دادن، بریجت و آلونزو اساساً تنها چیزهایی را که گفته بودند تکرار می کنند. چندین نفر از مدیران اجرایی اکنون سرهایشان را تکان می دهند، به نشانه اینکه متوجه شده اند، ولی حالت چهره آنها بسیار مردد و مشکوک به نظر می رسد، یکی اخم کرده، دیگری ابروها را در هم کشیده، دیگری از سخنران رو برگردانیده، فرد دیگری دست به سینه نشسته است. یکی از مدیران اجرایی با حالتی کاملاً عادی در خواست می کند که پیش از اینکه امنای مالی تصمیم بگیرند که چگونه به وضع موجود ادامه دهند، فرصت دیگری برای انجام این پروژه داده شود. تعداد زیادی از حاضران موافقت می کنند و گروه هم به نظر آماده برای ادامه دادن است. ج و خفقان آور و سنگینی حاکم است. سنگینی حاکم است؛ بریجت نگران و ناراحت به نظر می رسد. گروه به پیشنهاد ما مبنی بر وقت گذاشتن برای جستجو و بررسی بیشتر روی موضوعات پیرامون پروژه عمل می کند.

تحلیل: دو طرف موضع ابتدایی خود را مشخص کردند و به نظر می رسد که هر دو طرف از چیزی که طرف مقابل قصد داشت بگوید آگاه بودند. بدون شک، این بحث بارها پیش از این هم به وجود آمده بوده است. به هنگام مراجعه می بینیم که، آنها هم ارتباطات خواسته و هم ناخواسته و در واقع تماس هائی که ما آنها را در طرفه می نامیم منتقل کردند.

در يك واقعت "قابل اندازه گيري" یا همگانی سطح محتوای این بحث است، که درك متقابلی از مشکل، و توافقی مبنی بر تلاش برای حل کردن آن را نشان می دهد. این يك برقراری ارتباط خود خواسته است. هر دو طرف به طور ضمنی تمایل دارند که گزارشهای خطی ارائه دهند، گویی آنها در حال خواندن لیست خریدی باشند، و سرکوبی کشمکش موجود به جو حاکم مربوط می شود و با لحن و آهنگ صدا و حرکات دستها و اشارات صورت بیان می شود. این جنبه های اخیر ذکر شده، شامل تن صدا و حرکت دست و اشارات صورت، برقراری ارتباط ناخواسته هستند. ما در این بخش به وجود قسمت دیگری هم پی می بریم، يك سطح خود-سازمانی، که ما با آن سطح رویا پردازی می گوئیم. این حس خود-سازمانی است زیرا ما نمی توانیم آن را کنترل کنیم، و از چیزی که در حال اتفاق افتاده "برای ماست" بی خبریم.

در این مرحله از اعمال خود-سازمانی هستیم که "نقشهای غیر واقعی و مجازی" در ارتباطات ناخواسته و بدون کلام ظاهر می شوند. در این مورد خاص خشم نهفته در صدا، ناخشنودی مدیز اجرایی از گوش دادن به گزارش روند کار، و جو دلزده و خسته موجود در انتها مورد نظر بود. چیزی که به تعویق انداخته شد بخش مهمی از تصمیم نبود، بلکه بیشتر کردن درگیری بود که به صورت بدون کلام ایجاد شد. ما فکر می کنیم که منفعت و سود در حال حاضر در رشد است.

چندین دنیای همسان و موازی در این شرایط وجود دارند. برای مثال، از يك دیدگاه، که معمولاً به دیدگاه دموکراتیک-انسان گرایانه معروف است، شما می توانید راجع به این موضوع بحث کنید که مقامات عالی رتبه، که عمدتاً طرز فکر های اروپایی یا امریکایی دارند، باید گوناگونی را بپذیرند و تفاوت ارزشهای فرهنگی گروه کارائیبی را قبول کنند و یاد بگیرند که چگونه با آنها کار کنند. در سوی دیگر این تضاد، دیدگاه دوام پذیری يك سازمان است، یا استراتژی مشترک. در این حال شما ممکن است بگوئید که زمان لغو پروژه است، به دلیل اینکه هزینه بسیاری به همراه دارد، و موقعیت رقابتی کل سازمان را به خطر می اندازد.

این دیدگاهها فقط نمونه کوچکی از مشکلات بزرگتر هستند. پشت این موضوعات مسائلی چون توسعه جهانی سازی قرار دارد، و وابسته به آن، بحثی وجود دارد مبنی بر اینکه اساسا پیشرفت، دموکراسی چیست، و اینکه چه ارزشهایی به ما کمک می کند تا شرایط این سیاره را بهتر کنیم و آن را به اوج برسانیم. در این گفتگو همچنین بحث مربوط به تفاوت‌های فرهنگی و و تکامل جوامع نیز وجود دارد، که به شکل تاثیرات و روح زمان به نظر می آید، و همچنین به شکل صحبت درباره نقش محلی که در فرهنگها و استراتژی های اشتراکی و وجود دارد. در عین حالی که ممکن است نقشها محلی باشند و افراد محلی آنها را اجرا نمایند، این نقشها می توانند در سرتاسر جهان هم یافت شوند.

از دیدگاه دموکراتیک- انسان گرایانه، به طور مثال، موفقیت یا شکست جهانی سازی به توانایی آنهایی که قدرت مالی و اقتصادی بیشتری دارند بستگی دارد تا بتوانند فرهنگها را در نقاط مختلف دنیا مطرح کنند، و توانایی کسب تجربه را فراهم کنند. این موقعیت ممکن است ایجاد مجادله کند که اگر مردم ارزش دیگر فرهنگها را در نیابند و برای آنها اهمیت قائل نشوند، هیچ راه حل قابل ذکر باقی نمی ماند، در عوض شاهد شورش و طغیان خواهیم بود. از دیدگاه پایداری سازمانی، دوام پذیری اشتراکی در دنیای رقابتی مورد تهدید واقع می شود و به خطر می افتد. این بحث مطرح می شود که اگر هیچ سازمان و گروهی باقی نماند، کسی هم که شغلی داشته باشد باقی نمی ماند که با او بتوان راجع به ارزشهای دموکراتیک گفتگو کرد. از نقطه نظر کار جهانی، هر دوی این دیدگاهها حقیقت ناتمام و ناقصی هستند؛ زیرا این دو دیدگاه در دو دنیای همسان و موازی هستند. هر دوی این نظرات باید صحیح و کامل باشند، زیرا که هر دو قسمتی از یک زمینه هستند. به هنگامی که این نظرات با دیدگاههای جنبی و دنیا‌های همسان بیامیزند، باعث آشکار شدن حقیقت کامل می گردند. با توجه به مقدمه راجع به **دموکراسی ریشه دار** و روشهای ارائه شده برای برخورد با این دوگانگی ها، امیدواریم که بتوانیم ارتباطات ناخواسته و غیر ارادی را برای دسترسی هر چه بیشتر به اطلاعات به همان گونه ای که کل سازمان دسترسی دارد آماده کنیم. وجود بحران بالقوه یک مشکل نیست، بلکه تلاش نظام است برای متعادل کردن روابط خودش. وظیفه تسهیل کننده این است که شرایطی فراهم کند تا این متعادل سازی در فضای امن و مطمئنی انجام گیرد.

مداخله: هدف ما این است که به هر دو طرف کمک کنیم تا از شرایط سخت خارج شوند و بتوانند نقشهای غیر واقعی و مجازی را اجرا نمایند، که در این مورد شامل موقعیتهایی می شود که از نظر سیاسی صحیح نیستند.

معرفی نقشهای مجازی: دموکراسی کامل فراتر از صحت سیاست ها و تدبیرها

یکی از تسهیل کنندگان کار را از جانب مقامات عالی رتبه شروع کرد و پس از اینکه طرف دیگر را متقاعد کرد که دوباره و در مدت کوتاهی دوباره به گروه آنها باز خواهد گشت، اجازه خواست که یک نقش مجازی را معرفی کند. تسهیل کننده می گوید:

" اگر من عضوی از هیئت رئیسه بودم، فکر می کردم: قرار نیست این کار به نتیجه ای برسد. این کار از ابتدا یک اشتباه بوده است- ما مشکل مشابهی به هنگام پی ریزی یک شالوده بلاانفصال داریم. بیاید کل عملیات را متوقف کنیم. آنها به اندازه

کافی پیشرفته و آموزش دیده نیستند، و بسیار "بی کله و بی منطق" هستند، و فرصت و شانسی را که به آنها پیشنهاد می دهیم نمی بینند. باید جای بسازیم که در آن کمتر از این دست مشکلات داشته باشیم. من نمی توانم این را با صدای بلند بگویم، وگرنه اینجا يك جنجال بزرگ خواهیم داشت، چرا که به همه توهین خواهد شد."

تعدادی از مردم لبخند می زدند، و یکی از حضار هنگامی که متوجه حرفها شد به طور غیر ارادی سرش را تکان می داد. دیگران با مخالفت می گفتند—نه، این فکر هیچ گاه به ذهن آنها خطور نمی کرد. جالب تر اینکه، یکی از اعضای تیم کارائیب هم لبخند می زد و آرام به نظر می رسید. یکی دیگر از اعضای گروه خشمگین به نظر می رسید.

تحلیل: یکی از طرفین زیاده روی کرده است، و درگیری را با ایراد سخنان "بی تدبیر و سیاست" تشدید کرده است. حالا نوبت به تسهیل پاسخ طرف دیگر می رسد.

رهبر تیم کارائیبی در ابتدا بسیار منطقی پاسخ می دهد، و مدام تکرار می کند که تیم در بهترین شرایط عمل می کند. لبخند نیز مانند خشم که ما به هنگام بررسی عکس العمل ها به آن اشاره کردیم، يك نقش مجازی است که باید روشن و آشکار شود.

تسهیل کننده ابتدا راجع به لبخند می پرسد. کسی که لبخند زده بود بلافاصله پاسخ می دهد که شنیدن این سخنان با صدای بلند به او آرامش می دهد. او اضافه می کند که معمولاً به هنگامی که با این گروه سر و کار دارد همین احساس را دارد، ولی هیچگاه این را بیان نکرده بوده است. تسهیل کننده این پاسخ را بازخورد مناسبی برای ادامه دادن به آشکار سازی این موقعیت می یابد،

و اجازه می خواهد تا به معرفی نقشهای مجازی گروه کارائیبی بپردازد. او می گوید:

"اگر به جای شما بودم، اینگونه فکر می کردم: آنها هیچگاه ما را درک نمی کنند. آنها متکبر و حریص هستند، و به جای اینکه به ما کمک کنند تا این کار را انجام دهیم، مدام ما را مورد انتقاد قرار می دهند و تحقیر می کنند. مسلماً آنها هیچ تصویری از چیزی که ما حقیقتاً هستیم ندارند."

یکی از کارگران آگاه تیم کارائیب ناگهان فریاد زد

"بله!"

"آنها همیشه به گونه ای با ما برخورد می کنند که گویی تنبل و احمق هستیم."

در این زمان، کارگر آگاه رو به سوی مدیر پروژه امریکایی کرد، و پاسخ داد:

"شما فکر می کنید که اگر ما دائم تحت نظر نبودیم، همه ما کار را تعطیل می کردم و تمام روز را در ساحل می گذرانیدیم."

جو عوض شد. فضا اکنون بسیار پر تنش و هیجان است و همه هشیار و آماده به نظر می‌رسند.

تحلیل: این یک درگیری با انتقادها و عیب‌جویی‌های دو سویه است. هر دو طرف روش معمول ارتباطی گروه را زیر پا گذاشته‌اند و کنترل خود را از دست داده‌اند. این وظیفه تسهیل‌کننده است که کنترل اوضاع را در دست بگیرد و محیطی آرام برای نتیجه‌گیری‌های صحیح فراهم کند. ابتدا، گروه به دلیل زیاده‌روی‌اش نیاز به حمایت دارد- برای کمک به تغییر شرایط.

تسهیل‌کننده سعی در تغییر شرایط دارد. او می‌گوید:

" تبریک می‌گویم، هر دوی شما بسیار تحسین‌برانگیز و تاثیرگذار هستید؛ این اولین قدم برای حل مشکلات است. ببینید که هر دوی شما چقدر قدرتمند شده‌اید. همین قدرت است که به حل مشکل کمک می‌کند، نه آن ادب و نزاکتی که قبل از این حس می‌کردم. همین توان که شما از خود نشان دادید خواهد توانست پروژه را به اتمام برساند."

طرفین نفسی به راحتی می‌کشند

هر دو طرفی که مورد انتقاد قرار گرفتند نقش‌های مجازی بودند، موقعیتهای ناآشنایی که هیچ‌کسی نمی‌تواند آنها را شناسایی کند. به دلیل اینکه کسی نمی‌تواند این موقعیتهای را شناسایی کند، اطلاعات نهفته در این شرایط پنهان باقی می‌مانند، و ما تنها می‌توانیم قضاوت‌گونه به آنها نظر کنیم. برای حل این معضل، ما باید از مرحله واکنش‌های احساسی و غیرخطی که در آن به سر می‌بریم بگذریم، و به اساس و ریشه این نقش‌ها برسیم. ببینید که هر کدام از طرفین در نظر طرف دیگر چگونه هستند:

طرف مدیر: فرد متکبر، با طرز فکر اغراق‌آمیز غربی که فکر می‌کند می‌تواند همه کارها را بهتر، سریعتر و هوشمندانه‌تر انجام دهد، و همچنین او فردی خشک، مادی‌گرای ماشینی، سرد، حریص و نادان است.

طرف تیم کارائیب: فرد تنبل، کارشکن، نادان، و عقب مانده، که در عالم رویا و خیال زندگی می‌کند، و نمی‌فهمد که مشکلات باید سریع و در این دنیای مادی حل شوند.

این مداخله به هر یک از طرفین کمک می‌کند تا بعضی از جنبه‌های سرزنش‌ها و تهمتهای را بشناسند، به طوری که روند اصلی و حقیقی پنهان پشت ساختارهای کلیشه‌ای بتوانند آشکار گردند. این موضوع پیچیده است، که در آن تسهیل‌کننده می‌تواند از قدرت ارشدیت و مدیریت خود استفاده کند. شرح خلاصه شده ادامه بحث را بخوانید:

نقش‌های مجازی و تغییر نقش:

تسهیل‌کننده اظهار می‌کند که بیشتر سرزنش‌ها و تهمت‌ها نشان‌دهنده بخشی از حقیقت هستند، و اینکه هر یک از طرفین می‌تواند با قبول این سرزنش‌ها به زودتر به نتیجه‌گیری و عاقبت بهتری برسد. آونزو، رهبر تیم کارائیب، به تسهیل‌کننده نگاه می‌

" آونزو، به نظر مي رسد که تو اول مي خواهي اين کار را امتحان کني، من به تو کمک مي کنم، و بعد به طرف ديگر کمک خواهم کرد."

آونزو بلافاصله شروع به صحبت مي کند و اکنون مستقيم به گروه ديگر نگاه مي کند:

" به هر حال اين درست است؛ ما تجربه ديگري از زمان و زندگي داريم. براي ما، زمان چيزي نيست که بتوانيم آن را از دست بدهيم. زمان به ما اين فرصت را مي دهد که باشيم و زندگي کنيم، ارتباط داشته باشيم و با دوستان باشيم. زندگي ما به خاطر تجربيات و تعهداتمان ارزشمند است، و به خاطر لذتي که مي بريم، نه به خاطر سودي که عايدمان مي شود. ما فکر مي کنيم که

صرف زمان و آزادي در راهي که مي خواهيم ارزشمند ترين هديه است."

وقتي که او صحبت مي کند، شما متوجه تغيير حالت او مي شويد. همه حضار از اينکه او توانايي رويارويي با اين موضوع را دارد، و به نقش خودش در ايجاد مشکل اشاره مي کند تحت تاثير قرار گرفته اند. هنگامی که او داشت جمله اش را راجع به هديه بودن زمان و آزادي کامل مي کرد، يکي از مديران عالي رتبه، که سوئدي بود، بي اختيار و ناگهاني گفت، " اين واقعا عالي به نظر مي رسد!"

ديگر اعضاي گروه به همکار خود خيره شده بودند.

تحليل: اين لحظه مهمي است. هنگامی که يکي از طرفين سرزنشها و تهمت هاي وارد به خود را مي پذيرد، شاهد تغيير نقشها خواهيم بود. يکي از اعضاي طرف امريکايي/اروپايي در حقيقت اذعان دارد که نقشي در حال حاضر در گروه کارائيبی در حال اجرا است، که بي گمان راه حل و واسطه اي براي ديگران به منظور شناختن آن نقش خواهد بود. اين تحولات تقريبا قابل پيش بيني است. به دليل گرايشات خود-متعادل ساز، اگر يکي از طرفين تهمت ها را پذيرد، طرف ديگر شروع به پس روي از موقعيت قبلي خود مي کند. لزومي ندارد که تمام گروه تغيير کند. آگاهي اي که اين نقش بين آنها ايجاد کرده بسيار مهم تر از يکپارچگي آنهاست.

بلافاصله يکي از تسهيل کنندگان به توانايي آونزو در مطرح کردن و پيش کشيدن موضوع اصلي اشاره مي کند. تسهيل کننده سپس موضوع تغيير نقشها را مطرح مي کند، و از مدير سوئدي مي پرسد که که در صورت داشتن زمان بيشتري چه مي کرده. او پاسخ مي دهد:

" من با آسائش خاطر به کنار دريا مي رفتم، و با آسودگي درباره پروژه تجديد نظر مي کردم، و به دنبال راه خلاقانه تري براي رسيدن به اهدافم مي گشتم...شاید با موسيقي."

با خنده ملایمي ادامه داد:

" من بیشتر اوقات تحت فشار و استرس زمان هستم، ضرب الاجل ها من را راه نمی کنند، به طوری که من حقیقتاً هیچگاه فرصتی برای فکر کردن به ریهایی خلاقانه ای که در ذهن دارم پیدا نمی کنم."

تعداد زیادی از مدیران موافق سخنان او شده اند، در حالی که هنوز عده ای مخالف هستند. یکی از آنها می گوید:

"بله، زمانی را که پای هورست [یکی دیگر از مدیران] شکسته بود، و پس از دو هفته که به خاطر آن در بیمارستان بود با ایده خوبی برگشت را به یاد دارید؟"

[همه خندیدند] بعد از آن او انسان بهتری هم، شده بود! [حضار اینبار به شدت خندیدند]."

سرپرست بخش نیروی انسانی، که تا این زمان به آرامی به گفتگوها گوش داده بود، گفت:

" در حقیقت، اگر زمان بیشتری داشتیم، بازه کاری بیشتری داشتین نه کمتر. این چیزی است که من از این گفتگوها متوجه می شوم."

زیر گروه امریکایی/اروپایی اکنون بحث هیجان انگیزی را آغاز کرده است راجع به اینکه چگونه از زمان استفاده کنیم، چگونه با فشار و استرس زمان رو به رو شویم، و اینکه چگونه ساختاری ایجاد کنیم که جای بیشتری برای خلاقیت داشته باشیم. به نظر می رسد که آنها طرف دیگر گروه را که کاراییها بودند و در تمام مدت با چهره های شاد گفتگوها را دنبال می کردند، به کلی فراموش کرده اند. زیر گروه امریکایی/اروپایی تصمیم می گیرد که چند موضوع را به موضوعات بحث امروز اضافه کند که این موارد شامل فشار و استرس زمان، خلاقیت، بازدهی، و راه رسیدن به تعادل می شوند. رهبر زیر گروه امریکایی/اروپایی پیشنهاد می کند که تعدادی از اعضای تیم کارایی برای شرکت در همایشها به آنها بپیوندند، چرا که حضور آنها در این جلسات بسیار مفید خواهد بود. مردم کارایی با غرور و افتخار لبخند می زدند.

تحلیل: موضوع زمان و چگونگی بهره بردن از آن اکنون به عنوان موضوعی جهانی برای هر دو طرف مطرح شده است. در این زمان، اعضای زیر گروه امریکایی/اروپایی اظهار می کنند که این همکاری متقابل برآمخته های آنها افزوده است. اکنون فشار زمان و میل به گریز و رهایی تنها برای طرف کارایی نیست که مطرح است. بلکه این موضوعی است که همه جا مطرح شده است. گروه کارایی قهقرا را با پذیرش بعضی از جنبه های سرزنش ها و عیب ها آغاز می کند. همین پذیرش به تنهایی تأثیرات بسیار مهمی ایجاد می کند، و می تواند دلیل برای تغییر در زیر گروه امریکایی/اروپایی به شمار آید.

این جریان ها خود-متعادل ساز هستند. طرف مقابل هم باید بخشی از سرزنشها را به دوش گیرد. اکنون باید به طرف دیگر کمک کنیم که از مرزها عبور کنند.

تسهیل کننده اکنون از طرف مقابل می خواهد که عیب ها را مشخص کند. بریجت، فورا و کمی با عجله، اعتراف می کند که:

"بله، این درست است. من بسیاری از مردم را، به این دلیل که به اندازه من لایق و با هوش نبودند، و اکثر اوقات متوجه این نمی شدند که منفعت واقعی کجاست و چه چیزی ارزش دارد تحقیر کردم.

کارائیبی ها آهی از روی آسودگی می کشند ولی در محل جلسه مخالفت‌هایی هم دیده می شود.

تحلیل: از نظر تدبیرگرایانه درست نیست احساس برتری تجربیات و عالی رتبه بودن داشته باشیم. بریجت نقشی مجازی را ایفا کرد. تکبر هم باید همانند تنبلی، آشکار شود. بعد از روند آشکار سازی، فرد تنبل به عنوان کسی شناخته شد که تجربه متفاوتی از زمان داشته که نمونه آن در هر دو گروه موجود بود. آشکار کردن مفهوم تکبر هم باید نتایج روحیه بخشی را در پی داشته باشد. آسایشی که در گروه کارائیبی درباره پذیرش تکبر ایجاد شده است برای یک کارگر جهانی غیر منتظره نیست. برخلاف باور عمومی که این پذیرش باعث برآشفستگی خواهد شد، ولی عکس این اتفاق روی داد. تاثیر نقش‌های مجازة همیشه احساس می شد؛ حالا که این نقش‌ها مطرح شده اند، می دانیم که می توانیم آنها را بررسی کنیم.

تسهیل کننده پرسید که او چگونه به این نتیجه رسیده است. او در ابتدا سر در گم به نظر می رسید ولی بعد گفت:

"وقتی که با مردم صحبت می کنم، این را احساس می کنم."

از او خواستم که زمانی را به این کار اختصاص دهد، و دقیقا با احساسش آن را تشخیص دهد. درحالی که این کار را می کرد، ناگهان لبخندی به لب او آمد، و با هیجان، گفت:

"واقعا احساس خوبی دارد. حس کرم بروله، دسر مورد علاقه من. نرم و شیرین، و کمی تند.

وقتی که توضیح بیشتری از او خواستیم، او شرح داد که:

"من تجربیات فراوانی دارم، پروژه های زیادی را در قاره های مختلف راه اندازی کردم... من بسیار لایق و منضبط هستم، و اکنون بیشتر مشکلاتی را که با آنها روبرو شدم را به خوبی درک می کنم. من از داشتن چنین دانشی به خود می بالم."

او شرمنده به نظر می رسد، و وقتی که راجع به این خجالت زدگی از او سوال می شود پاسخ می دهد، "قرار نیست که شما از خودتان راضی باشید و احساس خوبی نسبت به خود داشته باشید." برقی در چهره او بود. اتاق ساکت شد. بسیاری از حضار تحت تاثیر قرار گرفتند، و رهبر تیم کارائیب ناگهان گفت:

" من هم این حالت را تجربه کردم، شما چقدر با تجربه اید، و بسیار عالیست که می توانید راجع به آن با صراحت صحبت کنید."

از اینکه او سرزنشش نکرده بود و در حقیقت او را مورد تحسین قرار داده بود، بسیار شگفت زده به نظر می رسید. بریجت پرسید که آیا این کار توهین آمیز و ناخوشایند نیست.

آلوزو پاسخ داد،

"نه"

"برعکس. شما این امکان را به من دادید که من هم از کارم، احساس غرور کنم. ما مشکلات فراوانی داشته ایم، ولی بر بسیاری از آنها غلبه کردیم [موارد کمی را بر می شمارد] و اگر به خاطر ما نبود که این بحث را آغاز کردیم، هیچگاه فرصتی برای تقدیر از هیچ کدام از اینها پیدا نمی شد."

بریجت سرش را به نشانه موافقت تکان داد، و با آرامش و شگفتی به او نگاه کرد. او گفت:

" اگر بیشتر به این حس دستیابی و کمال می رسیدم، مسلماً بیشتر در بحث شرکت می کردم و راجع به روش انجام کارهای مختلف بیشتر صحبت می کردم."

ناگهان کسی شروع به تشویق و دست زدن کرد. فضای بسیار عالی و خوبی بر محل همایش حاکم بود. همه حضار از این عوض شدن جو احساس آرامش و راحتی می کردند. هر دو طرف تأیید می کردند که حالتهایشان تغییر کرده است، و از آغاز و ایجاد این ارتباط بینشان بسیار راضی و خوشحال بودند.

تحلیل: تکبر هم اکنون به عنوان یک موضوع جهانی مطرح شده است. تکبر نمودی از اعتماد به نفس و خودستایی که از بروز آن جلوگیری می شود. داشتن این احساس راه را برای دستیابی به حس غرور، مدیریت و ارشدیت باز می کند. طرفین به اهمیت این ارتباطات، و اهمیت کشف راههای یادگیری از این روند پی برده اند.

راه حل

یکی از اعضای گروه اجرایی راجع به تأثیرات عملی و کاربردی این موضوع بر پروژه های حقیقی پرسید، و اینکه گامهای بعدی چیستند.

تحلیل: حالا که اطلاعات نهفته در نقشهای غیر واقعی آشکار شده اند، و گروه تغییری در روش پیشین اداره امور را تجربه کرده است، به بحث راجع به نقشهای حقیقی باز می گردیم. تنش های آغازین و نهفته آشکار شده اند و به عنوان راههایی برای بالا بردن همکاری،

هماهنگ کردن و نیرو بخشیدن به گروهها و استعداد های متفاوت، و ایجاد ارتباط مورد اعتماد بین دو گروه مطرح گردیده اند. این روند اکنون می تواند راه حل های کاربردی برای مشکلات حقیقی ارائه دهد.

کارائیبی ها سخنان خود را با گفتن اینکه آنها در حقیقت خیلی بهتر عمل می کنند آغاز کردند. یکی از اعضا معترف بود که بعضی از تاخیر ها قابل جلوگیری بوده اند. یک کارگر آگاه، تقریباً با شوخی، می گوید، ما "مقاومت می کردیم." آنها اکنون اظهار می کردند که می خواهند بیشتر سعی کنند، زیرا که این کار را می خواهند و به آن نیاز دارند:

"ما می خواهیم یاد بگیریم که بسیار موثرتر کار کنیم و ما می دانیم که این برنامه برای همه ما منفعت دارد. ما می خواهیم یاد بگیریم که چگونه کارمان را بهتر انجام دهیم، و بسیار مشتاقیم که در زمینه کاریمان بیشتر آموزش ببینیم. اگر به این صورت با هم صحبت کنیم، 24 ساعته کار خواهیم کرد، لذت این کار بیشتر از رفتن کنار دریاست!"

او عبارت انتهایی خود را با توجه به نظرش که قبل از آن گفته بود، با لحن مضحکی بیان کرد.

گروه تصمیم گرفت که روز آینده را در زیرگروه های خود به کارهایی که باعث افزایش بازده می شوند پردازد، و از اعضای گروهها دیگر هم برای شرکت در برنامه خود دعوت به عمل آورد. آنها یک گروه مشترک که شامل دو عضو از هر گروه بود ایجاد کردند تا استراتژی برنامه ریزی بلند مدت گروه راجع به موضوع ذخیره زنجیره ای، و حل مشکلات کارکنان را مشخص کنند. (روز بعد، این گروهها فهمیدند که تعدد و گوناگونی موضوعات و مشکلات ذخیره زنجیره ای به شدت با هم پیوند خورده اند، و به همین دلیل راه دیگری برای مواجهه با آنها پیدا کردند.) مدیر پروژه بسیار شگفت زده و هیجان زده به نظر می رسید. او ارشادیت خود را با سخنان مناسب و مستحکم خود اظهار کرد:

" این برنامه جلسه یادگیری بسیار مناسبی بود. من از تیم به خاطر آشکار کردن اهمیت کار گروهی و روابط فی مابین متشکرم. من متوجه شدم که شما [به آلونزو و همکاری نگاه می کند]، اولین نفراتی بودید که مسئولیت برنامه ای را که به درستی عمل نکرده است را به عهده گرفتید، اولین نفری بودید که از مدیریت من حمایت کردید، و اولین نفری بودید که ما را به هم نزدیک کردید..."

آلونزو وقتی که با غرور می گوید، "من، هم متوجه این موضوع شدم" سرش را به نشانه تأیید تکان می دهد و تبسم گیرایی به چهره دارد. مدیر گروه می گوید، "من می دانم که این شاخه بسیار خوبی خواهد شد، و اکنون می دانم که ما می توانیم کار را به موقع تمام کنیم!"

این حس خوب آسایش است، حس جدید نزدیکی در گروه، و حس امیدواری که فضا را پر کرده است.

تحلیل: اکنون این وظیفه تسهیل کننده است که به جریانی که گروه آن را پشت سر گذاشته جهت دهد و به همه یادآوری کند که به چه چیزهایی دست پیدا کردند و در گامهای بعدی چه باید بکنند، و این سوال را مطرح کند که چگونه این روند باعث ایجاد ارزش برای کل پروژه شده است. در جلسات تعیین استراتژی توسعه سنتی تر، بسیاری از کشمکش های نهفته راجع به توزیع قدرت، سیاست داخلی، موضوعات متفاوت و متضاد، و دیگر موارد، معمولاً به صورت بحثهای داغ درباره بهترین استراتژی ها و شیوه ها ظاهر می شوند. به این دلیل که این روند های نهفته کمتر به طور مستقیم مخاطب قرار می گیرند و برطرف می شوند، این بحثها مدام در یک چرخه تکرار می شوند، یا به راه حلهایی می رسند که در گذشته جواب نداده است. از طرف دیگر، اگر این موضوعات نهان به درستی مخاطب قرار بگیرند و با موفقیت حل شوند، بسیاری از گروهها به قدری خوشحال و آسوده خاطر می شوند که در حس خوب حاکم بر فضا گم می شوند و فراموش می کنند که این راه حل را به مرحله کاربردی برسانند و آن را به کار ببندند. در این هنگام، این وظیفه تسهیل کننده است که توجه گروه را با خلاصه کردن قدمهایی که باید برداشته شود و درست کردن یک جدول زمانی برای نشان دادن اعمال تغییراتی که گروه انجام داده است، به وظایف عملی جلب کند. این عمل باید در زمینه روند جاری در گروه انجام گیرد، تا نشان دهد که مدیریت عملی، ارزشهای معیار سهامداران، و استراتژیهای افزایش ارزش از موضوعات تیمی جدا نیستند، و اینکه این موارد در حقیقت یکدیگر را تکمیل می کنند. در دنیای امروز، گروههایی که با هم کار می کنند بعضاً به این خاطر که زیاده از حد مادی گرایانه هستند مورد هجوم دیگران قرار می گیرند. با این حال، بسیاری از فرهنگهای بومی به اهمیت و نیاز به راه حلهای این کشمکش ها، روند گروهی، ساختن جوامع و گروهها و حتی نقش معنویت در اتخاذ راه حلهای بهتر عملی پی برده اند. از آنجا که در فرهنگ هویی آمده است: "آیا این صحبتها باعث رویدن ذرت می شود؟" ما هم می توانیم بگوییم که آیا این کار ما می تواند به صورت کاربردی در آید و به روابط حقیقی جاری در سازمان ما ارزش ببخشد؟

مرزبندی و نتایج قابل دسترسی

ما روند پیشرفت در گروه را اینگونه در نظر گرفتیم:

طرف شرکت باور داشت که کاراییها قادر به تامین بازده مورد نیاز برای کامل کردن برنامه نیستند. طرف کارایی اعتقاد داشت که شرکت نمی تواند نیازهای مدیریتی لازم برای همکاری را تامین کند. در طول این روند، ما شاهد تجربیهای بودیم که باعث قدرت گرفتن گروه شد که در آن شرکت، به ظاهر طرف امریکایی/اروپایی، متوجه شد که بازدهی عالی داشتن

می تواند سبب ایجاد زمینه برای آموزش روش آن به صورت مشترک شود. طرف کارایی متوجه توانایی های مدیریتی خود در کارهای گروهی و ایجاد گروه شد. با پیروی از دیدگاه شخصیشان درباره ارتباط و کار گروهی، این عمل اولین قدم در هر مرحله از روند گرئهی محسوب می شد. این گروه فهمید که می تواند از توانای خود با آگاهی بهره بگیرد و تا به راههای موثرتری در زمینه حل مشکلات گروهی دست پیدا کند. این برنامه نشان داد که استعدادهاي متفاوت لزوماً با هم در تضاد نیستند، بلکه می توانند در کنار هم وجود داشته باشند و یکدیگر را کامل کنند.

سپس از همه خواستیم تا به گروه‌های کوچک تقسیم شوند و راجع به اینکه چگونه می‌توانند از این آگاهی در راه حل مشکلات عملی باقی مانده استفاده کنند.

45 دقیقه بعد گروه‌ها گزارش را به همراه این نتایج و برنامه‌ها تحویل دادند:

- توسعه به هم پیوسته دوره‌های آموزشی در تکنیک‌های مدیریت زمان و مهارت‌های مدیریتی برای تیم‌های محلی، با تأکید ویژه روی موضوعات متضاد و تلاش‌های مشترک.
- برنامه‌ای استراتژیک جدید برای مواجهه با موضوع ذخیره زنجیره‌ای بلند مدت و کوتاه مدت (پیدا نکردن مواد اولیه یا مجبور به صبر بودن برای رسیدن آنها) ایجاد یک گروه ویژه مشترک شامل اعضای هر دو گروه برای مشکلات ذخیره زنجیره‌ای، مشکلات کارکنان، و مشکلات مربوط به صنعت، تأکید ویژه روی موضوعات متضاد و تلاش‌های مشترک در تمام این زمینه‌ها.
- برنامه ریزی و هماهنگی کرده ملاقاتی با تأمین کننده اصلی، شامل بررسی گروهی راجع به مشکلات موجود و راه حل آنها.

پی‌نوشت

شرکت کنندگان به ما گفتند که از نظر آنها این یک همایش بسیار موفق بوده است، و بعداً نیز به ما اطلاع دادند که برنامه سر وقت و به موقع به اتمام رسیده است. دو سال بعد، موسسه ثبت یک محصول را در شرکت شاخه کارائیب جشن گرفت. با اینکه نمی‌خواهیم هیچ ارتباطی سببی بین همایش و موفقیت بیرونی را مطرح کنیم، ولی فکر می‌کنیم که این همایش هم باید سهمی در این موفقیت داشته باشد.

اظهارات پایانی

این مورد پژوهی قصد داشت تا ایده و اطلاعاتی کلی راجع به چگونگی استفاده از الگوها و چگونگی کارکرد آنها به شما بدهد.

تأثیر گذاری هر کدام از کارهای تیمی مطرح شده، مثل کار بالا، بستگی به فرهنگ حمایت مداوم دارد. این متن بسیاری از جزئیات را حذف کرد و شامل شرح کاملی از روند آگاه سازی تسهیل کنندگان نیست. همچنین این متن شامل جزئیات جریان آماده سازی و گزارشات وابسته به آن نیز نیست. هر دوی این گروه‌ها تا دو ماه پس از برنامه بازیابی و تجدید از طریق شبکه اینترنتی ما رهبری می‌شدند. بارها، این جلسات آنلاین با مکالمات تلفنی همراه شد به علاوه یک یا دو ملاقات خصوصی، که برای مهار تغییراتی که ایجاد شد صورت گرفت. بنا به درخواست سه نفر از اعضا، پس از پایان برنامه، آنها را برای سال آینده هم هدایت کردیم. من از شما دعوت می‌کنم برای اطلاعات دقیق تر راجع به دیگر پرونده‌ها و موارد به صفحات دیگر این وب سایت یا پیوست کتابخانه مراجعه نمایید.