

تفکر کاربردی Applied Thinking

گروه پژوهشی مدیریت حرفه ای

سال اول - شماره 5 - دیماه 86

تیم‌های خود راهبر

مهندس حمیدرضا همتی

hemati.h@gmail.com

سالیان سال است که میراث ویر (فیلسوف و جامعه شناس آلمانی) بر سازمان‌های کشور سایه انداخته است. بروکراسی که مهم‌ترین نظریه ویر است از این دیدگاه بوجود آمده است که سازمان همچون یک ماشین مکانیکی است که بر اساس عقلانیت خشک و انعطاف‌ناپذیر قانونی هدایت می‌شود. البته ساختار بروکراتیک مزایایی متعددی دارد از جمله اینکه: شرح وظایف افراد کاملاً مشخص است، حوزه‌های تخصصی شکل می‌گیرند و دائماً بر تخصص خود می‌افزایند، سازمان در شرایط پایدار مانند یک ماشین خوب عمل می‌کند و در کارهای ثابت و متداول بازدهی خوبی دارد. اما این میراث قدیمی مشکلاتی نیز دارد از جمله اینکه در محیط ناپایدار، سازمان برای رویارویی با مسایل، انعطاف پذیری ندارد و دچار مشکل می‌شود، تمام مشکلات سازمان به مدیریت انتقال می‌یابد، همکاری بین واحدها قوی نیست و هر واحد تنها به هدف خودش می‌اندیشد و از همکاری با سایر واحدها اغلب غافل می‌ماند. در شرایط ناپایدار کنونی که جامعه، انسان و تکنولوژی با سرعت زیادی در حال تغییراند ساختار بروکراسی نمی‌تواند جوابگو باشد و منجر به صرف زمانی و هزینه زیادی می‌شود و با این حال نتیجه نیز ضعیف و دور از انتظار است. اندیشه‌ها و نظریات ویر مانند خود او پیر شده است و بهتر است به دنبال ساختار کارآمدتری برای سازمان خود باشیم.

تیم‌های خود راهبر چیست؟

تیم‌های خود راهبر کارمندی هستند که برای یک محصول کامل یا یک فرایند مسؤل هستند. تیم نه تنها کار را انجام می‌دهد، بلکه در واقع در مراحل طراحی و ارتقاء کار نیز نقش دارد. تیم‌های خود راهبر فضایی را ایجاد می‌کنند که اعتماد به نفس جای ترس را می‌گیرد. ... ادامه مطلب در صفحه چهارم

معرفی متفکران برجسته

زندگی و آثار دکتر ادوارد دوبونو

گردآوری و تدوین: آزاده رضائی

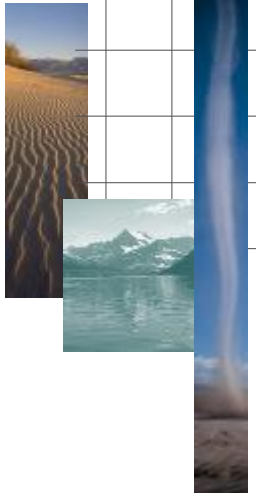
azadeh.rezaee@gmail.com

«تفکر می‌تواند و باید آموزش داده شود؛ اگر ما نیازهای جهان سریع و متغیر کنونی را درک کنیم»

«ادوارد دوبونو»

امروزه دیگر نام «ادوارد دوبونو» با خلاقیت و نواندیشی عجیب شده است. دکتر ادوارد دوبونو یکی از افراد نادر است که تأثیر قابل توجهی بر روش فکری بشر گذاشته و از جنبه‌های مختلف، او یکی از متفکران برجسته در سطح بین‌المللی است. جالب است بدانیم یکی از ویژگی‌های کار او، ارتباط و پاسخگویی به طیفی گسترده از مردم و مخاطبان است، به طوری که دانش‌آموختگانش از کودکان پنج ساله تا مدیران ارشد برجسته‌ترین شرکت‌های بین‌المللی را

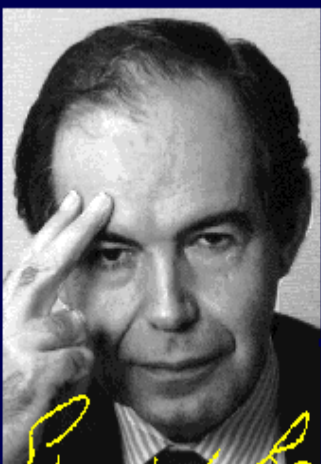
دربری می‌گیرند ... ادامه مطلب در صفحه دوم



شهادت سالار شهیدان

امام حسین (ع)

تسلیت باد



Edward de Bono

گروه پژوهشی مدیریت حرفه ای

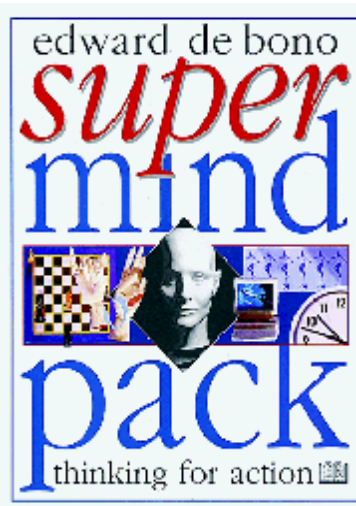
ادامه مطلب معرفی متفکران برجسته



دکتر ادوارد دوبونو بزرگترین برنامه کار آموزش مستقیم تفکر در مدارس را اداره می‌کند. بعضی از کشورها مانند ونزوئلا آن را در تمام مدارس اجباری نموده‌اند و در کانادا، آمریکا، چین و روسیه در حال رشد رو به افزون است. پنج دانشکده از دانشگاه‌های بوئینس آیرس (آرژانتین) کتابهای او را به عنوان کتب درسی خود استفاده می‌کنند. آموزش‌های دکتر ادوارد دوبونو در زمینه تفکر توسط شرکت‌های مشهوری مانند دوپونت اریکسون، امریکن استاندارد، شل و اِکسون مورد توجه قرار گرفته است. روش «شش کلاه» برای تفکر او، در بسیاری از شرکت‌ها مانند IBM و پرودنتیال در حال حاضر مورد استفاده قرار می‌گیرد. خدمت ویژه دکتر دوبونو، دست یابی به نکات اعجاب‌انگیز خلاقیت بوده و عمده فعالیت‌هایش را بر این اساس قرار داده است. او نشان داده که خلاقیت عکس‌العمل لازمی در یک سیستم خودانگیخته اطلاعات است. یکی از کتاب‌های مهم او «مکانیزم ذهن» نام دارد که در سال 1969 منتشر شد. در این کتاب او نشان داد که چگونه شبکه اعصاب در مغز نمونه‌های متقارن را به صورت ادراک حسی ما ثبت می‌کنند. فیزیک‌دان برجسته، پروفیسور «موری ژلمن» در باره او می‌گوید: «ده‌ها سال بود که ریاضی‌دان‌ها مشکلات زیادی راجع به تئوری‌های اغتشاش و سیستم‌های غیر خطی و خودانگیخته داشتند که دوبونو گام مهمی در روشن کردن این موضوعات برداشت. از این دیدگاه دوبونو عقاید و ابزار تفکر جانبی را پایه‌گذاری کرد. نکته قابل توجه درباره کتابهای او این است که کتاب‌هایش در محدوده مباحث دانشگاهی باقی نماندند و به صورت تمرین‌های کاربردی و قابل استفاده برای همه سنین از کودکی تا بزرگسالی درآمدند. او خود در این باره می‌گوید:

«تفکر سنتی بر پایه تحلیل، قضاوت و بحث و جدل است. این قواعد در یک سیستم پایدار و همچنین برای شناسایی موقعیت‌های استاندارد و احتیاجات مربوط به آن کافی هستند. اما این روش‌ها در دنیای پر تغییر کنونی قابل اجرا نیستند؛ چرا که راه حل‌های استاندارد همواره کاربرد نخواهند داشت. در واقع یک نیاز جهانی گسترده برای تفکری وجود دارد که خلاق و سازنده باشد و بتواند راه‌های پیشرفت و ترقی را هموار ساخته و ببیماید. بسیاری از مشکلات اساسی در دنیا بوسیله برطرف کردن علت‌ها حل نمی‌شوند، بلکه لازم است راهی برای حرکت به جلو طراحی کنیم؛ هرچند که علت باقی مانده باشد.»

از دکتر ادوارد دوبونو دعوت به عمل آمد تا همایش‌هایی را مثل «انستیتو مخترعین»، «کنفرانس حقوق کشورهای مشترک‌المنافع»، «اتحادیه شمش آمریکان»، «کنفرانس جهانی پزشکی حوادث»، «اجتماع اقتصاد جهانی» و «جامعه مدیران اطلاعات» را اداره کند. او در سال 1989 ریاست همایش اعطای جایزه نوبل را در پایتخت کره جنوبی به عهده داشت. او بانی و مدیر اتحادیه تحقیق ادراکی و مرکز مطالعات تفکر و مؤسسه سیتو (تشکیلات تفکر مستقل فراملیتی) است که بعنوان نوعی صلیب سرخ فکری، جهت تامین تفکر خلاق مسائل و موضوعات، بنیاد نهاده شد. از او دعوت به عمل آمده است تا در 45 کشور جهان به کار و ارائه کنفرانس بپردازد. او بیش از شصت کتاب به رشته تحریر در آورده که به بیش از 24 زبان ترجمه شده است. دکتر دو بونو چند برنامه تلویزیونی نیز ساخته یکیهنام «دوره آموزشی دوبونو در تفکر» برای BBC و دیگری «متفکران بزرگ» برای شبکه آلمان بوده است. دو بونو مخترع «بازی L» است که گفته می‌شود ساده‌ترین بازی واقعی است که تا کنون اختراع گردیده است. شاید شهرت او بیشتر مدیون اصطلاح «تفکر جانبی» (LATERAL THINKING) باشد که در فرهنگ اکسفورد نیز وارد شده است. طی تحقیقی که سال 1996 «انجمن خلاقان اروپا» انجام داد مبنی بر اینکه چه کسی بیشترین تأثیر را در زمینه خلاقیت بر اعضا انجمن گذاشته است، این نام دکتر دوبونو بود که پیش از بقیه آمد، به طوری که آنها از مؤسسه اتحادیه منجمین بین‌المللی در ماساچوست (آمریکا) خواستند که یک سیاره را به اسم او نامگذاری کند! «آلکس کارول» رئیس شرکت «یانگ و روبیکن» در مورد وی می‌گوید: «پپیچیدگی عصر حاضر و زندگی کنونی، بیان‌گر آن است که آموزش‌های دوبونو برای بشر ضروری اند.» آدرس سایت اصلی ادوارد دوبونو به این قرار است: www.edwdebono.com. این سایت دارای قسمت‌های گوناگونی است که برخی از آنها عبارتند از: منطقه آموزشی، معلمان، کتب و بازی‌ها.



کلید حل مسایل

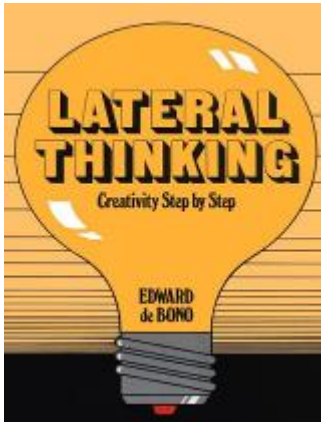
سازمانی شما در

اتاق فکر



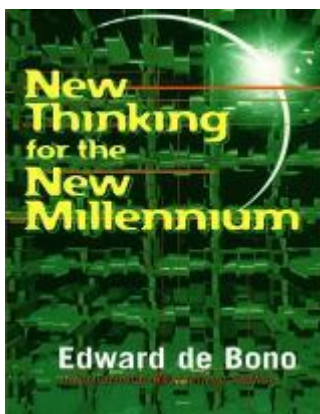
معرفی چند کتاب از دوبونو

تفکر جانبی



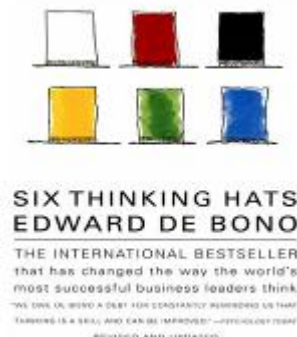
در این کتاب یک روش تفکری خاص که به نام روش «تفکر جانبی» نامگذاری شده، توضیح و تشریح می شود. روش تفکر جانبی را می توان سازنده زیر ساختار تفکر خلاق دانست؛ تمرینی جهت آماده شدن برای انجام تفکر خلاق و حصول ایده. در ابتدای این کتاب، توضیحاتی درباره مکانیسم و نحوه عمل ذهن، در مواجهه با موضوعات داده شده است. دوبونو عقیده دارد که ذهن بخاطر داشتن کلیشه، نمی تواند بسیاری از موضوعات را به نوعی دیگر ببیند و تفکر جانبی روشی است که ذهن را از این کلیشه ها رها ساخته و امکان نوعی دیگر دیدن را به طور عملی برای آن میسر می سازد. در فصول بعدی کتاب، نویسنده روش ها و تکنیک های مختلف تفکر جانبی را ارائه نموده و تمریناتی را جهت فهم آنها بیان داشته است و نیز راهنمایی های بسیاری خطاب به مدرسین این روش ها جهت انتقال بهتر این موضوعات به دانشجویان نموده است. این کتاب را کتاب آموزش خلاقیت نیز می نامند.

تفکر عملی

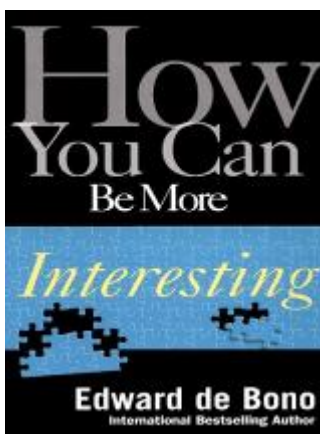


این کتاب نتیجه یک تحقیقات میدانی است. در این کتاب دوبونو آزمایشی را انجام می دهد و با حدسیاتی که مشاهده گران آزمایش داشته اند به یک سری فرضیات و تئوری هایی دست می زند. آزمایش به این شرح است که استوانه ای سیاه بر روی میزی افقی قرار دارد که ناگهان (بدون آنکه کسی نزدیک شود یا میز تکان بخورد) می افتد. این آزمایش مشاهده گران زیادی با سطوح تحصیلی متفاوت داشته که هر کس حدس خود را درباره علت افتادن استوانه بیان می دارد. دوبونو با تجزیه و تحلیل این پاسخ ها به یک سری نظراتی دست می یابد که از جمله این نظرات می توان به اقسام پنج گانه خطا و اقسام چهار گانه درست، روش های یادگیری و اقسام فهمیدن اشاره کرد. در ادامه مکانیزم تفکر و راه های مهارت یافتن در تفکر شرح داده می شود که عبارتند از: مزاح و شوخی، معلومات، شکستن قالب های ذهنی و تخیل. در خاتمه، نقش و اهمیت توجه در تفکر شرح داده می شود که تفکر از حوزه توجه ما شکل می گیرد و با غنی کردن حوزه توجه از انگاره های ارزشمند، به تفکر بهتری دست می یابیم.

شش کلاه برای فکر کردن



در این کتاب شش روش گوناگون تفکر بیان می شوند که عبارتند از: انفعالی، احساسی، خوش بینانه، بدبینانه، خلاق و منطقی. هر کدام از این روش ها برای حل یک سری از مسایل جوابگو هستند و هر کدام از رویکردی خاص وارد موضوع می شوند که با یکدیگر متفاوت و بعضاً ضد یکدیگر هستند. یکی از مشکلات ما در تفکر این است که در یک لحظه هم می خواهیم منطقی باشیم و هم خلاق، هم خوش بین باشیم و هم بدبین که باعث آشفتگی ذهن می شود. دوبونو با معرفی عملکرد و کاربرد هر کدام از این روش ها به ما این امکان را می دهد که بتوانیم روش های گوناگون تفکر را از یکدیگر تفکیک کرده و برای هر نوع مسئله از روش و یا ترکیب روش های متناسب استفاده کرد.



از کتابهای جدیدتر دو بونو می توانیم به اینها اشاره کنیم: «چگونه جالب تر باشیم» و «چگونه ذهن زیبایی داشته باشیم؟» که از موج دوم کتابهای این متفکر برجسته است.

ادامه مطلب تیم های خودراهبر

در این تیم ها پذیرش ریسک و خلاقیت تقویت شده، اعضا به حرف یکدیگر گوش می دهند و هرکس آزادانه می تواند ابراز نظر کند بدون اینکه وحشتی از انتقاد دیگران داشته باشد. شکل گیری این تیم ها به دنبال تلاش در راستای ارتقاء کیفیت رخ داد و هدف اصلی آن، افزایش مشارکت پرسنل در امور است و بواسطه آن است که پرسنل نسبت به نتایج احساس مالکیت می کند. عملکرد تیمی خودبینی را کم کرده و اشتباهات را کاهش می دهد. تیمی که به خوبی شکل گرفته خاصیت هم افزایی در آن رخ می دهد و ایده ها و برنامه هایی که از این تیم حاصل می شود، از مجموع ایده ها و برنامه هایی که تک تک افراد می دهند کامل تر است. راه اندازی تیم های خود راهبر از 1990 در آمریکا، ژاپن و بسیاری از کشورهای اروپایی موفقیت آمیز بوده است. گزارش ها از سازمان هایی که با تیم های خود راهبر، نیروی انسانی خود را سازماندهی کرده اند نشان می دهد که کیفیت و تولید بهبود یافته، بار اضافی سیستم و غیبت کاهش یافته است. در ایران کمتر سازمانی است که تیم های خود راهبر را شکل داده باشد. سازمان مدرن تر مایل به برون سپاری کار (out source) و یا سپردن کار به صورت مدیریت پیمان به یکنفر هستند تا به یک تیم. چنانچه در سازمان های پیشرفته تر چنین تیم هایی شکل گرفته باشند، اختیارات آنها کم است و بار راهبردی تیم بیشتر به عهده سرپرست تیم است تا اعضاء آن. دلایل متعددی وجود دارد که چرا چنین تیم هایی در کشور ما کمتر شکل گرفته اند که از جمله این دلایل می توان به موارد زیر اشاره کرد: 1. مدیران تنوع گرا نیستند و بیشتر به دنبال تحقق عقاید و افکار خود هستند. 2. مدیریت به پرسنل اعتماد کافی ندارد و چون تصور می کند روزی پرسنل سازمان را ترک خواهد کرد مایل به صرف هزینه مالی و زمانی برای توانمندسازی آنان نیست. 3. ترس از اینکه چنین تیم هایی بعد از شکل گیری به صورت خودمختار عمل کنند و در جریان امور ایجاد اختلال نمایند. 4. مدیران نتیجه گرا شده اند و خود را با فرایندهای کاری درگیر نمی کنند.

بهبتر است تیم های خود راهبر متشکل از 5 تا 8 نفر و تخصص های گوناگون باشند و مسئول تیم نقش با کل اعضاء تیم باشد. نقش هرکدام از افراد تیم بهتر است که ساختار داخلی تیم به صورت خودانگیزه سازمان های متوسط به بالا، خوب است تیمی شکل این تیم افرادی باشند که علاوه بر آشنایی با دانش تیم شناخت مناسبی داشته باشند. در آرایش تیم های هماهنگی و مناسب ترین ارتباط کاری را با یکدیگر هر چقدر که تمرکز، روی مراحل کاری باشد، نتایج و نه به مرحله ای که نتایج را حاصل می کند، پیشرفت کم و مشکلات و کمک به رشد و گسترش تیم های خود مهارت هایی از قبیل ساختار تیم، حل مشکلات، آموزش دارند. آموزش در مقوله مشارکت، مسئولیت



طراحی تیم های خود راهبر و اهمیت آموزش:
کوچک باشند. در این تیم ها خوب است افرادی با هماهنگی را داشته باشد و مسئولیت حل و فصل مسائل مشخص باشد و ساختار آن نیز ساده و انعطاف پذیر باشد. و با توجه به علایق و توانمندی های افراد مشخص شود. در بگیرد که وظیفه اش طراحی تیم های خود راهبر باشد. در تیم سازی از تخصص های کاری و ویژگی های افراد نیز خودراهبر افراد به گونه ای انتخاب شوند که بیشترین داشته باشند و حداقل اینکه با یکدیگر در تعارض نباشند. اثر بخشی تیم ها بیشتر است ولی اگر تأکید بر نتایج باشد حتی در مواقعی اصلاً وجود ندارد. به منظور اجتناب از راهبر، یک برنامه آموزشی لازم است. تیم ها برای کسب ارتباطات، حل نا سازگاری ها و مدیریت زمان و غیره نیاز به دادن اختیار و دخالت دادن برای افراد مدیر و غیر مدیر حیاتی است. سرعت برنامه های آموزشی باید به قدری باشد که افراد بتوانند به مهارت های آموزش داده شده تسلط یابند و آنها را در حد قابل قبولی به کار بندند. سرانجام باید اطمینان یافت که تمامی افراد آموزش های لازم برای انجام وظیفه شان را دیده اند.

راه حل های غیر ثابت و غیر سریع: کاملاً واضح و قابل فهم است که کارآمدی تیم های خود راهبر آنی نیست اما چشم اندازی به سوی آینده است. هر تیم پس از شکل گیری بنا بر توانایی خود و ظرفیت پذیرش مسئولیت به طرف خود راهبری پیش می رود. در اوایل شکل گیری اکثر تصمیم ها همان هایی هستند که مدیران عملیاتی قبلاً اتخاذ می کردند ولی تیم ها به تدریج به سمت افزایش مسئولیت و افزایش قدرت پیش می روند. در ابتدا تصمیم ها بین تیم و مدیر عملیاتی به توافق می رسد ولی در حالت مطلوب تیم ها تمام امور کاری خود را به دست گرفته و فقط در زمان احتیاج برای حل مشکلات پیچیده و غیر معمول به مدیران عملیاتی مراجعه می کنند.

موانع: بلافاصله پس از شکل گیری تیم های خود راهبر برخی از موانع و مشکلات شروع به خودنمایی می کنند. این بدان معنی نیست که پیشرفتی اتفاق نیافتاده است بلکه بسیاری از مشکلات و موانع به دلیل عدم آشنایی با روال کاری جدید و محدودیت وظایف در چارچوب محدوده تیم است. برخی از مشکلات به دلیل ناسازگاری های رفتاری شکل می گیرد. اعضاء تیم باید به منظور تصمیم گیری های هم جهت و بهبود فرایند با تفاوت های یکدیگر کنار آیند. به هر حال علت ریشه ای مشکلات، فقدان ارتباطات بین تیم است. لازم است که تیم طراح به سرعت مشکلات را شناسایی کرده و تلاش های زیادی در جهت افزایش ارتباط بین تیم ایجاد نماید. باید توجه داشت که حرکت موفق از گروه کاری سلسله مراتبی سنتی به سمت تیم های خود راهبر، یک فرایند بلند مدت است که به توانایی ها و مهارت های یک یک افراد وابسته است.

سخن پایانی: موفقیت در طراحی مجدد یک سازمان با تیم های خود راهبر یک تثبیت سریع نیست. آن نیازمند تلاش بسیار، تعهد و حمایت از سوی تمامی اعضاء یک سازمان اعم از مدیریت و غیر مدیریت است. برای آنهایی که قصد طراحی و اجرای مفهوم تیم خود راهبر را برای سازمان های خود دارند، چند نصیحت از سوی کارشناسان وجود دارد: اگر یک سازمان درباره خود راهبری مطمئن نیست یا نیاز به شواهد محکم از بازگشت سریع دارد، بهترین تصمیم این است که درگیر نشود. از سوی دیگر مدیرانی که نیروی مشارکت داشته و مصمم و صبور هستند هرگز تأسف نخواهند خورد که از ساختار سنتی به سوی خود راهبری رهسپار شوند.