رشد برای همه افراد در سازمان

مدتی پیش با کتاب An Everyone Culture و اصطلاح DDO که اختصار کلمه (Deliberately Developmental Organization)هست آشنا شدم. اینکه ترجمه مناسب این کلمه چی می‌تونه باشه منو به عباراتی از قبیل سازمان (توسعه‌یافته یا توسعه یابنده) خودآگاه، هوشمند یا شاید همون مفهوم سازمان متعالی خودمون رسوند! ولی واقعیت اینه با اینکه تا بحال تصویرهای متفاوتی از یک سازمان متعالی داشتم. (مثلا چیزی که FEQM تشریح می‌کنه یا ...) ولی این تصویر رو خیلی پسندیدم و تصمیم گرفتم یکم راجع بهش بنویسم. (اگر چه احتمالا بعد از خوندن این مطلب خواهید گفت که این سازمان خیلی خیلی با تصور و تجربه ما از سازمان‌های امروزی متفاوته)!

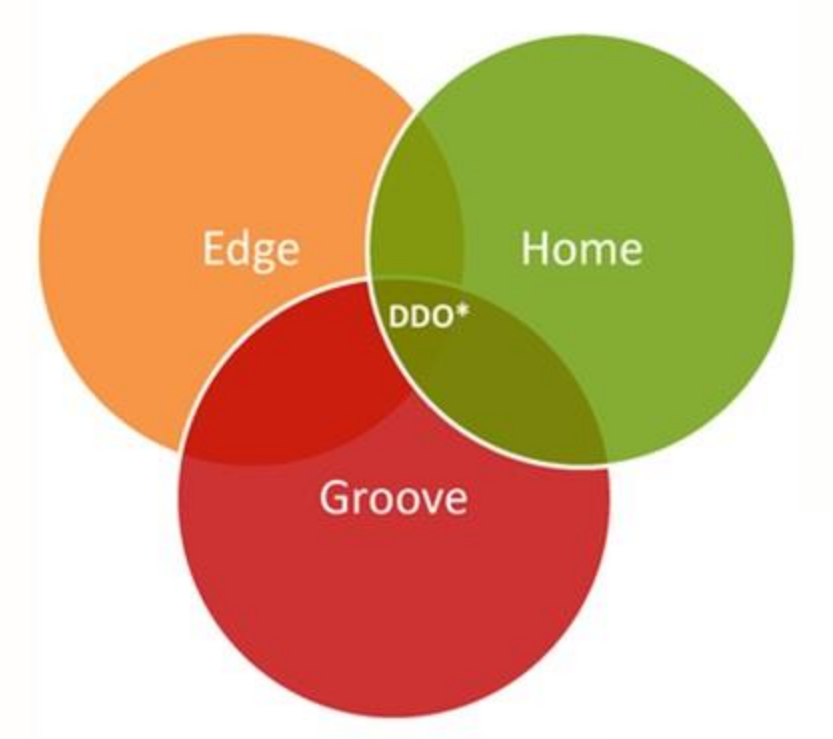
در منابع انسانی بسیاری از سازمان‌های متعالی کنونی یک استراتژی پررنگ وجود دارد، چطور افراد مستعد را شناسایی کنیم و روی آنها سرمایه‌گذاری کنیم. انواع برنامه‌های توسعه‌ای برای گروه خاصی از کارکنان تعریف می‌شود، کوچ‌ها و منتورها از این افراد حمایت می‌کنند، سازمان روی آنها به عنوان جانشینان آینده خود سرمایه گذاری می‌کند، همواره مترصد هست که اگر از این آدم‌های خاص جایی ببینه جذبشون کنه و آدم‌های ناکارآمد خودشو دور بریزه و...

اما در نسل جدیدی از سازمان‌های متعالی هدف اصلی رشد همه افراد است. ایجاد فرهنگی که همه سازمان را در بربگیرد و فضایی برای رشد همه فراهم کند. در این سازمان‌ها، برنامه رشد یک برنامه زودگذر اموزشی نیست بلکه در برنامه روزانه کارکنان دخیل است.

بیاید واقع بینانه به این موضوع نگاه کنیم. چقدر تا بحال تونستیم با جذب یا چند آدم مناسب در یک سازمان مشکل دار، اون رو نجات بدیم مگر اینکه آون آدم ها تونسته باشن با یک راهکار جامع که همه‌ی آدم‌های سازمان رو در بربگیره قدمی به جلو بردارند؟

در یک تعریف ساده، سازمان‌های DDO یک انکوباتور برای رشد افراد هستند.

چالش‌ها به افراد نشان داده می‌شود تا از آن به عنوان یک فرصت استفاده کنند، کارفرما با هدایت افراد در نقش‌های جدید روی رشد آنها سرمایه‌گذاری می‌کند. سه جزء در این سازمان‌ها دیده شده و به آن پرداخته می‌شود:



Home : آیا می‌توانیم تصویری از یک سازمان داشته باشیم که یک خانه واقعی برای افراد بسازد؟ جایی که افراد در آن انقدر احساس امنیت می‌کنند که نیاز به پنهان کردن چیزی ندارند، جایی که اگر ضعفی در یکی از اعضای خانواده دیده می‌شود از او حمایت می‌شود تا آن‌را بهبود دهد. این عضو می‌تواند در خصوص آسیب پذیری‌هایش حرف بزند و همه استراتژی‌ها از جایگزین کردن این فرد صحبت نمی‌کند!

Edge : مرز رشد برای هر فردی کجاست؟ وقتی که یک فرد کاری را در بهترین شکل خودش انجام می‌دهد، زمانی که در ناحیه‌ی راحتی خودش قرار گرفته‌است به حمایت سازمان برای حرکت نیاز دارد. جایی که سازمان با ایجاد تغییر و پذیرش ریسک مربوط به آن روی رشد افراد سرمایه‌گذاری می‌کند و اجازه می‌دهد که حرکت کند و به استقبال خطر بشتابد.

Groove: نحوه عملکرد سازمان، راه و رسم و فرایندها به شکلی چیده شده است که از حرکت خارج از محدوده افراد حمایت می‌کند. به این وسیله سازمان از طریق صحبت در مورد خطاها، اگاهانه تست کردن محدودیت‌ها. ارایه و دریافت بازخوردهای اصیل و غنی رشد را تسهیل می‌کند.

DDO بهترین جا برای کارکردن نیست بلکه بهترین جا برای توسعه کارکنان است، سازمانی با این عقیده ی رادیکال که اگر مهمترین انگیزه در آن رشد افراد باشد، سازمان رشد می‌کند! در این

سازمان هدف انجام یک کار بزرگ یا برنده شدن از یکدیگر نیست بلکه ورود یادگیری به همه جنبه های زندگی افراد است.

دو سازمان DDO دقیقا مشابه نیستند. با این همه، آنها در بعضی ویژگی‌ها مشابه هستند:

DDOs به خود شما احتیاج دارند.

ماسک‌های خودت رو توی خونه بذار و بیا، حتی اگر پشتش پر از جوش، کبودی و چین و چروک باشه. اینجا لازم نیست همه وقت خودت رو صرف این‌کنی که قدرت خودت رو حفظ کنی، انتظار می‌ره که شکاف‌هایی دانشی، مهارت و ... و فاصله تا ایده‌ال‌ها، برات وجود داشته باشه. با این وجود تو قادر هستی که اینجا کارکنی.

DDOs شما را از منطقه راحتی خارج می‌کنند.

شما نمی‌تونید با خیال راحت برای همیشه کار کنید. زمانی که شما در انجام کارهایتان خوب هستید، وقت اون می‌رسه که وارد یک کار جدید بشید.

DDOs می‌خواهند شما را روی نقاط ضعف خود کار کنید.

هر کس دارای مجموعه مهارت‌هایی است که می‌توانه توی اون بهتر بشه. در محیطی عمیقا توسعه یافته، آن‌ها به سرعت شناسایی شده و به صورت عمومی منتشر می‌شوند، بنابراین همه مسئولیت دارند تا به شما در کار بر روی آنها کمک کنند.

DDOsانتظار اشتباهات را دارند و از شما می خواهند که آنها را درست کنید.

در حالی که از شما خواسته می‌شه با انجام وظایف یا نقش‌های جدید که اغلب مربوط به ضعیف‌ترین مهارت شما طراحی و انتخاب شده‌است، وارد چالش بشید، هیچکس از شما انتظار عالی بودن ندارد. انتظار بروز اشتباهات وجود دارد و انتظار می رود که روبروشدن با این اشتباهات، کمک به حل آنها و یادگیری از تجربه نیز باشد. این مسئله در مورد مهم نبودن شکست خوردن نیست، در مورد یادگیری از رفع اشتباهات است.

DDOsبه همه برای مشارکت نیاز دارند.

از کارآموز تا مدیرعامل، همه کارکنان با همان قواعد شفافیت و همکاری در جهت رشد در کنار هم قرار می‌گیرند . هیچ کس استثنا نیست و این فقط بحث عدالت نیست، واقعیت این است که داشتن رتبه بالاتر نمی‌تواند به این معنی باشد که شما کامل هستید. در حقیقت، کسانی که مسئولیت بیشتری دارند نیاز به کمک بیشتری دارند که می‌توانند بهبود پیدا کنند.

DDOsخودشان شفاف هستند.

فقط کارکنان نیستند که اطلاعات خودشان را ارایه می‌کنند. این شرکت‌ها هم بیشترین اطلاعات خود را در اختیار کارمندانشان قرار می‌دهند، از جمله اطلاعات مالی، فروش، لیست مشتریان و غیره. در بعضی از شرکت‌ها، مانند بریج‌واتر، تنها اطلاعات محرمانه یا قرادادهایی که قانون منع افشا دارند، به اشتراک گذاشته نشده است. تمام جلسات آنها ثبت شده و در دسترس همه کارکنان است. در این شرکت مالی، جایی که همه کارمندان باید برای اهداف تجاری شخصی خودشون رو اعلام کنند، پویای عجیب و غریبی ایجاد می‌شود.

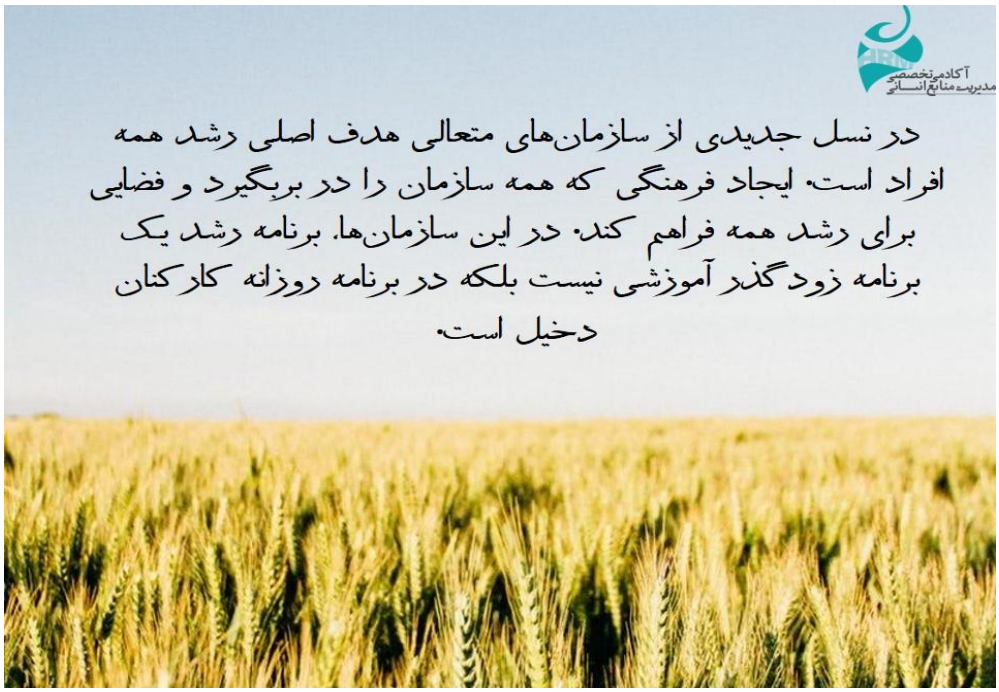
ارکان مدل DDO در سازمان :

Home : جایی که افراد در آن انقدر احساس امنیت می‌کنند که نیاز به پنهان کردن چیزی ندارند، جایی که اگر ضعفی در یکی از اعضا دیده می‌شود از او حمایت می‌شود تا آن را بهبود بخشد.

Edge : مرز رشد برای افراد، جایی که افراد می‌خواهند از آن عبور کنند و از ناحیه راحتی خود بیرون بیایند.

Groove : راه و رسم و فرایندهای سازمان که به شکلی چیده شده است که از حرکت خارج از محدوده افراد حمایت می‌کند.

مثل سه رکن اصلی ساخت یک فرهنگ رشد در سازمان Home, Edge, Groove هستند. اگر یکی از آن‌ها را از دست بدهیم نمی‌توانیم یک DDO داشته باشیم.



فکر کنید که بخواهیم روی پذیرش فراتر رفتن کارکنان از محدودیت‌ها و افزایش ریسک آنها کار کنیم (Edge) بدون اینکه برای آنها یک بستر حمایتی (Home) و یکسری قوانین و فرایند (Groove) برای انجام کار داشته باشیم.
یا فکر کنید ممکن است سازمان‌هایی داشته باشیم که فضای حمایتی را برای کارکردن، مجموعه‌ای از دستورالعمل‌ها برای جذب، توسعه، آموزش، منتورینگ، مدیریت کیفیت و ... فراهم کرده‌اند ولی از نبود انگیزه اولیه برای فراتر رفتن کارکنان از محدوده‌ی امن خودشان رنج می‌برند.

برای درک بهتر از فرهنگ یک DDO به سازمان خودتون برگردید آیا سازمان از شما به گونه‌ای طراحی شده‌است که از رشد افراد (نه لزوما رشد در مسیر شغلی) حمایت کند؟ اگر به صورت تصادفی این سوالات را از یکی از افراد شرکت بپرسیم چه جوابی می‌دهند؟

- *آیا سازمان به شما کمک می‌کند یک چالش شخصی معنی‌دار برای خود و ارزشمند برای شرکت را مشخص کرده و روی آن کارکنید؟*
- *آیا افراد دیگری از این مرز رشد آگاه هستند؟ چه کسی از شما برای گذر از آن مراقبت می‌کند؟*
- *آیا از شما برای غلبه بر محدودیت‌ها حمایت می‌شود؟ می‌توانید نام حمایت کننده یا نوع حمایت را نام ببرید؟*
- *آیا شما خودتان را به طور روزانه و یا حداقل هفتگی به طور مرتب بر روی این مرز رو به رشد کار می‌کنید؟*
- *آیا هنگامی که شما تبدیل به یک نسخه قدرتمندتر از خودتان می‌شوید، سازمان متوجه می‌شود؟ آیا این موضوع جشن گرفته می‌شود؟ و -هنگامی که آماده هستید آیا به شما فرصتی برای در حال رشد بودن داده می‌شود؟*

سازمان‌هایی وجود دارند که در آنچه که انجام می‌دهند عالی و سرسخت هستند. اما تعداد بسیار کمی از آن‌ها در خصوص رشد و توسعه افراد هم به همین اندازه پیگیر و سرسخت هستند. برای مثال، سازمان‌ها (و علم مدیریت) در مورد «بهبود مستمر» صحبت می‌کنند. اما این موضوع در مورد بهبود مستمر فرآیندهای کاری و متفاوت با بهبود مستمر افرادی است که این کار را انجام می دهند!

برای واضح شدن موضوع یک نمونه عملی از رویکردهای یک DDO را ببینید:

در سازمان تمامی جلسات رکورد می‌شوند و بجز موارد استراتژیک و محرمانه بقیه برای افراد در دسترس هستند. این تصویر ما از شفاف سازی است. اگر دریک جلسه در خصوص یکی از افراد تیم که حضور ندارد صحبت کنیم باید به اطلاع او رسانده و فایل رکورد شده را در اختیارش قرار دهیم. اینجا جایی است که شفافیت به شکلی کاملا رایکال اجرایی می شود.

بعد مطالعه این مطلب به این فکر کردم در سازمان‌های ما چقدر مصادیق عکس این موضوع وجود دارد!

جایی که سازمان‌ها دقیقا بین شغل و شرح وظیفه و خود فرد مرز می‌کشند و نه تنها از رشد افراد حمایت نمی‌کنند بلکه عامدانه مانع تراشی می‌کنند چون فکر می‌کنند رشد اگر در جهت بهبود عملکرد فرد در جایگاه فعلی یا آینده نباشه حتما منجر به افزایش توقع، درخواست برای ارتقا، ترک سازمان و ... می‌شود. نگاه غالب سازمان‌ها در تصویب و رد یک دوره آزمایشی ارتباط یک به یک با وظایف روزمره فرد است، جایی که هیچ گفتگوی اضافی به رسمیت شناخته نمی‌شود.

در سازمان هیچ فضایی برای آسیب‌پذیری وجود ندارد، هیچ کس نمی‌تواند در خصوص ناتوانی‌ها، ندانستن‌ها، احساسات و ... صحبت کند وگرنه جایگاه خود را از دست می‌دهد. فضایی برای حمایت افراد وجود ندارد و در صورت روشن شدن هرگونه آسیب‌پذیری، نهایتا مورد دلسوزی اطرافیان قرارخواهید گرفت.

منابع: برداشت نویسنده از کتاب An Everyone Culture