

مدیریت سازمان به مثابه یک ماشین (۶)

دکتر ابوالفتح لامعی ۱۴۰۳/۱۰/۱۵

در یادداشت قبلی اشاره کردم که یک پارادایم در واقع الگوی ذهنی یا جهان بینی ما را تعیین می‌کند. در این یادداشت اضافه می‌کنم که یک پارادایم یک چارچوب ادراکی، مفهومی، عاطفی و معنوی خاص ارائه می‌دهد که شامل همه فرض‌ها و ارزش‌های عمیق ما است. این چارچوب نوع نگاه، نوع انتظارات، نوع سوالات و رویکرد ما به انجام کارها و تفسیر و درک دنیای اطراف ما را تعیین می‌کند.^۱ زوهار معتقد است که در عرصه کسب و کارها بسیاری از افراد با واژه پارادایم آشنایی دارند اما تعداد اندکی آن را درک می‌کنند.^۲ به نظر او پارادایم (و تغییر پارادایم) یکی از واژه‌هایی است که زیاد، اما بد، استفاده می‌شود. همه افراد بشر از جمله سیاستمداران، تصمیم‌گیران و دانشمندان بر اساس پارادایم‌ها یا الگوهای ذهنی خود با جهان برخورد می‌کنند و این پارادایم‌ها یا الگوهای ذهنی در بیشتر مواقع مفید هستند.

در یادداشت قبلی اشاره کردم که تغییر پارادایم نکته عطفی در نگاه ما، تفکر ما و درک و رفتار ما در رابطه با پدیده‌ها، افراد و جهان است. کاوی^۳ دو مثال می‌زند که به اختصار هر دو را توضیح می‌دهم. او اشاره می‌کند که در یک صبح یکشنبه سوار مترو شده بود که یک مرد سیاهپوست با بچه‌هایش سوار می‌شود. مرد سیاهپوست در صندلی کنار کاوی می‌نشیند. بچه‌ها با سر و صدای زیاد، پرت کردن اشیا و حتی قاپیدن روزنامه‌ها از دست افراد، آرامش همه را بهم زده بودند. اما پدرشان چشم‌ها را بسته بود و هیچ واکنشی به رفتار بچه‌ها نشان نمی‌داد. تعجب می‌کردم از اینکه این مرد چقدر بی‌تفاوت و بی‌مسئولیت بود. در نهایت به طرف او برگشتم و گفتم، «آقا، بچه‌های شما همه را اذیت می‌کنند، در شگفتم که چرا نمی‌توانید آن‌ها را کنترل کنید؟»

آن مرد نگاهش را بالا انداخت گو اینکه برای اولین بار متوجه شرایط شده است و به آرامی گفت، «اه، درست می‌گویید، تصور می‌کنم که باید کاری می‌کردم. ما آلان از بیمارستانی آمدم که مادر بچه‌ها یک ساعت پیش در آن فوت کرد. نمی‌دانم درباره چه چیزی فکر کنم، فکر می‌کنم بچه‌ها نیز نمی‌دانند با این موضوع چگونه برخورد کنند.» می‌توانید تصور کنید که در آن لحظه چه احساسی داشتیم؟ **پارادایم من تغییر کرد.** ناگهان چیزها را متفاوت دیدم، احساس متفاوت و رفتار متفاوتی داشتم. همه ناراحتی من از بین رفت. قلب من آکنده از درد شد. احساس همدردی و شفقت در سرتاسر وجودم جاری شد. «همسر شما آلان مرد؟» اه، بسیار متاسفم. مثال دوم او درباره نوع حکومت در امریکا است. او می‌گوید امریکا محصول یک **تغییر پارادایم** است. برای قرن‌ها مفهوم سنتی حکومت، حکومت سلطنتی بود. پادشاهان

¹ Zohar D. The Quantum Leader: A Revolution in Business Thinking and Practice. Prometheus Books. 2016

² Ibid.

³ Covey SR. The 7 habits of highly effective people: restoring the character ethic. Free Press. 2004

سلطنت را حقی خدایی برای خودشان می‌دانستند. اما در امریکا پارادایم دیگری در رابطه با حکومت شکل گرفت: حکومت مردم، توسط مردم و برای مردم. شاید هر یک ما بتوانیم مثال‌های متعددی از تغییر پارادایم در زندگی شخصی یا اجتماعی خود بیان کنیم. تغییر پارادایم تغییری بسیار قدرتمند است. به هر حال، ما برای زندگی در این دنیا و برای هر نوع تلاش سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و علمی نیاز به پارادایم‌ها یا الگوهای ذهنی داریم. اما این خطر نیز وجود دارد که در دام پارادایم‌های خود گرفتار شویم. افراد گرفتار در دام پارادایم‌ها عادت می‌کنند که دنیا را فقط از پشت الگوهای ذهنی خودشان ببینند. آنان زندانی پارادایم‌های خودشان می‌شوند. ویتلی از تعبیر **کور** استفاده می‌کند. بدین معنی که ممکن است پارادایم‌ها افراد را به واقعیت‌ها کور کنند و موجب شوند نتوانند تغییر شرایط را بدرستی درک کنند.¹ بعضی‌ها، از جمله براون از عبارت پارادایم‌های تاریخ گذشته استفاده می‌کنند.² برای مثال، پارادایم نیوتنی برای تفسیر و درک زندگی و زندگی سازمانی یک پارادایم **تاریخ گذشته** است. گاهی گرفتاری در دام پارادایم‌ها ممکن است فاجعه‌بار باشد. برای مثال، ممکن است رهبران یک کشور به دلیل گرفتار شدن در دام پارادایم‌های خود، آن کشور را تا مرز فروپاشی پیش ببرند! ممکن است مدیران یک سازمان به اتکای پارادایم‌های خود سازمان را با ورشکستی مواجه سازند. ممکن است پدر و مادرها با توسل به پارادایم‌های خود فرزندان و زندگی خانوادگی را با بحران مواجه سازند! ممکن است عالمان دینی با تکیه بر پارادایم‌های خود مردم را از دین بیزار کنند! این فهرست پایانی ندارد. بنابراین، آشکارسازی پارادایم‌ها و بازاندیشی درباره آن‌ها، به ویژه در سازمان‌ها، بسیار حائز اهمیت است.

¹ Wheatley MJ. LEADERSHIP and the NEW SCIENCE: Discovering Order in a Chaotic World. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc. 2006.

² Brown AM. Emergent Strategy: Shaping Change-Changing Worlds-A K Press Distribution. 2017